

СИЛА ОБАЯНИЯ

Как располагать к себе людей



РОАН МИЛЛЕР

Роан Миллер

**Сила обаяния. Как
располагать к себе людей**

«Автор»

2026

Миллер Р.

Сила обаяния. Как располагать к себе людей / Р. Миллер —
«Автор», 2026

Представьте: вы начинаете говорить, и вас действительно слушают. С вашим мнением считаются. Предложение обсуждают всерьёз. Люди хотят работать с вами. Ради такого влияния стоит заняться собственным обаянием. В книге есть программа на 30 дней: работа с улыбкой, взглядом, манерами, речью и юмором. А ещё разбор того, как замечать потребности собеседника, убеждать и вызывать доверие в команде. Возьмите её, если ваши способности давно заслуживают большего внимания, чем получают сейчас. Дайте людям возможность их увидеть.

© Миллер Р., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие: Что такое харизма?	5
Предисловие: Живите так, чтобы другие брали с вас пример	8
Глава 1. Суть очарования	11
Глава 2. Источники и распространение харизмы	21
Глава 3. Вера и харизма	34
Конец ознакомительного фрагмента.	38

Сила обаяния. Как располагать к себе людей

Предисловие: Что такое харизма?

Я встретился с Дэвидом в одном из кафе в районе Луцзябин в Шанхае. Когда книга уже готовилась к печати, он как раз приехал в Китай для участия в тренинге по управлению, организованном Китайской ассоциацией предпринимателей, в надежде продолжить распространение своих идей в области корпоративного управления и оказать помощь китайским руководителям предприятий и молодым людям, стремящимся к карьере в этой сфере. В то же время я занимался в Шанхае проектом, помогая одной китайской компании привлечь финансирование от американского венчурного фонда.

Хотя мы не виделись больше года, Дэвид ничуть не изменился: по-прежнему говорил прямо и лаконично: «Приехав в Шанхай, я словно вернулся в свою юность. После окончания Фуданьского университета я собирался остаться здесь и строить карьеру. Родители очень надеялись, что я обоснуюсь в Шанхае, сделаю карьеру и потом с честью вернусь на родину. Но так сложились обстоятельства, что я получил предложение, от которого невозможно было отказаться, и вскоре уехал в Сингапур. В итоге я провёл за границей целых двадцать лет».

Мы поговорили о его опыте борьбы за успех за границей — о том, что я уже знал и что нам довелось пережить вместе. Он — человек с чувством юмора, остроумный и всегда сохраняющий оптимизм. В эпоху, когда только начиналась волна эмиграции, Дэвид, как и другие китайцы, отправлялся в мир с большими амбициями. Однако реальность редко соответствует ожиданиям, а идеалы порой остаются недостижимыми.

«Когда человек не может обеспечить даже собственное выживание, ему трудно настроиться на мечты о будущем».

«Да, мистер Маккен, но я выдержал. Я всегда придерживался одного принципа: тот, кто хочет взобраться на гору, должен сначала наклониться; чтобы что-то высвободить или получить, сначала нужно научиться собирать капли в океан, сжать кулак и накопить силу».

«Это соответствует вашей точке зрения, изложенной в книге».

Дэвид улыбнулся: «Верно. Что касается понятия «харизма», я хотел показать и объяснить процесс накопления и аккумуляции энергии. На первый взгляд, люди, возможно, связывают это слово с такими внешними и видимыми понятиями, как шарм, обаяние, манера поведения и аура, но я всегда считал, что это своего рода внутреннее энергетическое поле. Харизма — это, прежде всего, внутренний процесс: самосовершенствование, самоанализ и саморазвитие человека. Это верно как для предприятий, так и для отдельных людей. Это похоже на лампочку: когда в ней достаточно электричества, её свет становится ярким и сияющим. Вы видите излучаемый свет и говорите: «Какая яркая, ослепительная лампа!»; но я в первую очередь вижу ток, проходящий через неё. Именно благодаря сильному току она излучает такой мощный свет». Я спросил: «Это ваше авторитетное объяснение понятия «очарование»? Можно ли считать это комментарием к вашей книге?»

«Это, пожалуй, один из важнейших аспектов. Я не хочу, чтобы читатели неправильно поняли эту уникальную концепцию и главную цель этой книги. Потому что я заметил, что в Китае есть кое-что похожее — упоминания о «поле» человека, например, о развитии харизмы и практике работы с энергетическим полем и т. д. Конечно, я не считаю, что они говорят об этом плохо, но многие вещи не раскрыты до конца, а их применение в жизни излагается слишком утилитарно».

«Например?» — я с большим интересом выслушал его объяснение.

«Как правило, люди обращают внимание только на тех, кто добился успеха. Что будет, если добиться успеха, или каким станет человек, способный добиться успеха? Как добиться успеха? Большинство книг по мотивации вращаются вокруг этой темы и рассказывают, что нужно делать. В конечном итоге они всегда остаются в рамках «науки об успехе». Я не считаю, что «харизма» — это нечто, присущее только успешным людям; нельзя ориентироваться исключительно на результат. Если человек в своей жизни ориентируется только на результат, то его жизнь обречена на провал. Я считаю, что нужно уделять внимание духовному росту. Если внутренний мир человека достигнет высокого уровня, он обязательно будет счастлив и успешен во всех сферах жизни. В этом и заключается принципиальное отличие этой книги от тех самопомощных книг».

«То есть харизма направлена на душу человека, она учит, как наполнить себя внутренней «энергией», а не является просто инструментом для улучшения внешних факторов».

«Да, слова и поступки выдающегося человека на самом деле ничем не отличаются от слов и поступков обычного человека, но вам кажется, что он говорит правильно и поступает правильно. Почему? Потому что он уверен в себе, прям и решителен. В первую очередь он побеждает благодаря силе воли и уверенности, а уже во вторую — благодаря способностям и средствам. Возможно, он каждый день носит один и тот же костюм за 200 юаней, купленный на рынке мелких товаров, но выглядит он привлекательнее и вызывает большее уважение, чем те, кто носит роскошную одежду за десятки тысяч юаней. И это именно благодаря его внутренней силе, а не внешней «упаковке».

«Однако многие ошибочно полагают, что харизма — это всего лишь внешний облик».

«Приведу пример. Однажды я вместе с вице-президентом инвестиционного банка отправился на встречу с клиентом. Прием со стороны клиента был организован на высшем уровне, без единого недостатка; предоставленные им финансовые отчеты и материалы о состоянии дел также не вызвали никаких вопросов — всё было идеально. Но мы не вложили в него деньги. Почему? Клиент был озадачен: он говорил, что этот проект очень перспективный, у его компании огромный потенциал, дела идут хорошо, так почему же инвестиционный банк не заинтересовался? Наш вице-президент извиняющимся жестом покачал головой и сказал: «Мы считаем, что такие затраты на пиар — это огромная трата средств».

«Клиент не мог этого понять, ему было странно наше мышление — почему это считается растратой? Разве не следует хорошо принимать гостей? В Китае это же самая обычная вещь. Если принять плохо, можно упустить эту возможность».

«Именно это нас и беспокоит: он не умеет правильно распределять средства, не уделяет внимания самому главному. Несмотря на то, что сейчас его предприятие процветает, мы считаем, что в будущем все равно возникнут поводы для беспокойства. Другими словами, я вижу, что ваше предприятие преуспевает, но вы как личность не заслуживаете наших инвестиций — вы слишком расточительны».

«В этом и заключается ценность харизмы. Она не выражается в пышности или внешнем блеске. У некоторых людей нет ни копейки при себе, но стоит им только появиться здесь, как я могу решить, что они стоят инвестиций в размере 100 миллионов — эта ценность отражается в его глазах, в его уме, в каждом его жесте и слове, и все это вселяет в меня такую уверенность. А в некоторых, несмотря на то что они уже добились успеха, у них есть дома, машины, неплохие компании и отличные проекты, я не осмелюсь вложить в них ни копейки, потому что не испытываю к ним такого доверия».

Дойдя до этого момента, мистер Дэвид дал довольно глубокое объяснение понятия «харизма», а также развеял многие сомнения, которые были у людей. Для большинства людей повышение собственного влияния и умение с достоинством и харизмой выступать на сцене собственной жизни уже являются весьма высокими ожиданиями. С практической точки зрения, как сказал Дэвид, настоящие лидеры, способные влиять на других и руководить ими,

встречаются нечасто. Причина этого в том, что люди всегда ошибочно сосредотачивают своё внимание на некоторых утилитарных сферах, тратя силы и время на вещи, которые не имеют решающего значения.

Чтобы получить работу, люди тратят много времени на то, чтобы привести себя в порядок и обдумать, как вести себя с интервьюером, но при этом упускают из виду необходимое понимание самой сути этой работы. Желая завоевать любовь, люди дают клятвы и произносят сладкие слова, но не следует ли им также спросить себя: насколько тверды их чувства и насколько долгосрочны и стабильны их планы на будущее?

Люди часто говорят: «Посмотрите, у Гринспена действительно есть харизма!» Федеральная резервная система словно игрушка в его руках — он полностью контролирует всё. Среди подобных личностей можно назвать Баффета, Билла Гейтса, а также Лю Чуаньчжи и других. Когда вы восхищаетесь их харизмой и завидуете им, задумываетесь ли вы о том, в чём же заключается истинная причина их успеха?

Как сказал Дэвид: «Очарование человека проявляется в его твёрдой вере, сильной воле и уверенной походке. В этом мире никто не может добиться всего, но, по крайней мере, мы должны научиться с уверенностью смотреть в глаза жизни, самостоятельно управлять своей судьбой и завоевывать уважение окружающих — вот что такое жизнь высочайшего качества». Человек, обладающий сильной харизмой, прежде всего должен быть человеком, вызывающим уважение; он должен иметь необыкновенно глубокий внутренний мир, благородный и изысканный вкус, а также скромное и дружелюбное поведение. В нём вы увидите энтузиазм и энергию по отношению к жизни, заботу и внимание к друзьям, чуткость и нежность по отношению к близким, а также необычайную способность объединять коллег и подчинённых».

Каждый хочет стать таким человеком, и каждый обязательно сможет этого достичь. Именно в этом заключается главная цель этой книги. Мой хороший друг Дэвид сказал, что он не хочет, чтобы эта книга была просто хранилищем знаний о том, «как добиться успеха», из которого люди черпают «топливо», а чтобы она приносила пользу и помощь каждому читателю, жаждущему повысить энергию своего духа. В этом случае он будет полностью удовлетворен. И именно с этой целью я рекомендую эту книгу читателям по всему миру.

Предисловие: Живите так, чтобы другие брали с вас пример

Сегодня, комментируя достижения великих людей, мы часто говорим об их поразительном влиянии на общество и «силе перемен». Выдающиеся личности всегда с лёгкостью способны руководить другими и менять их, создавая собственную бурю лидерства — как, например, политик Наполеон или бизнес-гений Билл Гейтс. Мы считаем, что на протяжении всей истории человечества практически все выдающиеся личности меняли мир одним и тем же образом и оставляли свой след в истории. Все они демонстрировали поразительную способность излучать ценности и побуждать людей следовать за ними безоговорочно; они жили так, что другие стремились подражать им. И в этом заключается их непревзойденное очарование. В 1996 году, когда я только что приехал в США и устроился в инвестиционную группу Carlyle на должность рядового бизнес-консультанта, я познакомился с моим нынешним хорошим другом, консультантом по прямым инвестициям компании Carlyle, г-ном Адамом Маккеном. С первого взгляда на него я понял, что дружба с ним — это выбор, от которого я не смогу отказаться, и соблазн, которому никто не сможет устоять. Ведь даже если Маккен лишь мельком взглянет на вас издали, вы почувствуете его джентльменскую уверенность и глубокую доброжелательность.

«Чем я могу вам помочь?» или «Если у вас есть хоть самая незначительная просьба, я с радостью вам помогу». Даже если он не произносит ни слова, в его глазах можно увидеть заботу о вас и горячее желание чем-то помочь.

В течение следующих трёх лет мы стали самыми слаженными коллегами и лучшими друзьями. Та помощь, которую он мне оказал, до сих пор приносит мне огромную пользу. Тогда он помог мне быстро влиться в коллектив и привёл меня к тому, чтобы я стал таким же выдающимся инвестиционным консультантом, как и он сам. После ухода из Carlyle Group я всегда поддерживал дружеские отношения с Маккеном: мы часто звонили друг другу, интересовались делами друг друга, регулярно встречались, и у нас по-прежнему были возможности работать вместе.

Если вы спросите меня о конкретной оценке Адама Маккена, я скажу вам: «Он как яркий фонарь в темноте: когда вы открываете дверь поздно ночью, вы видите его с первого взгляда и ощущаете его сияние». Вы от всего сердца воскликнете: «Ах, вот он!» Или скажете: «Так это же он!» Он всегда становится центром внимания, где бы ни находился: даже стоя в углу, его незаметная фигура пробивается сквозь толпу людей, заставляя вас невольно заметить его. Вы почувствуете, что с этим человеком стоит общаться, и сразу же возникнет желание поговорить с ним, чтобы услышать его мнение по какому-то вопросу, и вы будете очень ценить его точку зрения».

Каждый человек в своей жизни питает это сильное и роскошное желание: он надеется обрести чувство собственного значения, продемонстрировав свою ценность, стремится стать центром внимания в той или иной ситуации или сфере, излучать мощную притягательность и привлекать к себе внимание, чтобы стать лидером или оказывать влияние. Проблема в том, что людям зачастую трудно воплотить свои мечты в жизнь, и в процессе стремления к чувству достижения и влияния они часто ведут себя нелепо — большинство ошибочно скатывается в какие-то неконтролируемые крайности: либо ведут себя крайне высокомерно, либо превращаются в вызывающих насмешки клоунов. Такие «харизматичные» люди, как Маккен, обладающие сильной личной харизмой, но при этом не вызывающие у окружающих дискомфорта, в нашей жизни встречаются крайне редко.

Однажды я зашел в супермаркет рядом с «Президентским клубом» (так неофициально называют штаб-квартиру компании Carlyle), чтобы купить кое-что. В супермаркете было много людей, у касс выстроилась длинная очередь, а кассовая система, как ни к стати, дала сбой и работала очень медленно. Все были очень нервны, время от времени заглядывали вперед, надеясь, что кассирша будет работать чуть быстрее.

Позади меня стоял мужчина, судя по всему, работающий где-то поблизости, с большой сумкой в руках. Он начал громко подгонять кассиршу, не переставая кричать: «Эй, быстрее! Девочка! Ты знаешь, что для меня значит одна минута? Из-за этого я потеряю целый супермаркет, я не могу тратить ни секунды в этом отвратительном месте. Давай быстрее, я хочу расплатиться и уйти, мне нужно срочно в аэропорт!»

Удивлённые взгляды людей сосредоточились на нём, и все стали разглядывать его с головы до ног. Взгляды всех выражали одно и то же: «Вау, какой необычный человек! Потеря одной минуты для него почти равна стоимости всего этого супермаркета. Он такой богатый, настоящая важная шишка, но какой же он отвратительный!»

Несмотря на то, что он изо всех сил пытался донести до людей: «Я не такой, как вы, я очень важен!», все, включая меня, подумали: «Это грубый и невежливый тип, он действительно вызывает отвращение». Из этого мы видим, что даже если человек обладает способностью вызывать сенсацию, ему всё равно предстоит проделать огромную работу, чтобы создать положительный имидж и продемонстрировать достойное и вызывающее уважение поведение, но ни в коем случае не с помощью такого вызывающего поведения.

Умение создавать сенсации и быть в центре внимания не является сутью «харизмы». Напротив, иногда это может нанести вам вред. То, чего вы жаждете, чего хотите добиться, какие свои достоинства хотите показать другим или как продемонстрировать свою энергию, может свидетельствовать лишь о ваших односторонних желаниях. Настоящая задача заключается в том, как сформировать вокруг себя положительное энергетическое поле и гармонично вписаться в окружающую среду.

Я выдающийся человек.

Я очень добр и полон добрых намерений.

Я важен для вас.

Эти три утверждения очень важны для любого человека, но этого далеко недостаточно. Желание произвести впечатление — ещё не способность по-настоящему влиять на людей. Если останавливаться лишь на желаниях и односторонних надеждах, то часто возникает внутренний конфликт. Вам нужно превратить эти качества в часть своего характера и научиться проявлять их в поступках, чтобы подняться на высоту и стать ярким светом в темной комнате.

Я верю, что стремление стать лидером достойно похвалы. Однако не каждый обладает соответствующими качествами. Люди всегда склонны доверять тем, кто способен принимать решения в короткие сроки.

Способность быстро принимать решения, безусловно, является одним из проявлений харизмы, как это хорошо известно по примерам выдающихся деятелей бизнеса; возможно, среди ваших знакомых есть подобные люди. Ваши начальники, коллеги, друзья — они неплохо справляются со своими задачами и вызывают у вас глубокое восхищение. В то же время не менее важным кажется умение уважать мнение других, прежде чем принимать собственное решение, а также привычка к тщательному профессиональному и деловому анализу.

Очевидно, вам нужно раскрыть секрет этого успеха. Доброжелательность и независимость, решительность, а также высокие устремления и способность ставить перед собой великие и значимые цели, четкое понимание того, куда вы идете, — все это качества, вызывающие уважение и желание следовать за таким человеком.

За эти годы, изучая множество выдающихся личностей и лидеров, мы обнаружили, что их обычно объединяют следующие общие черты: они понимают, откуда черпают мотивацию,

и глубоко раскрывают соответствующий потенциал; они обладают способностью проникать в суть жизни и одновременно ценят её; они позитивны, обладают сильной волей и достаточной стойкостью; они всегда сохраняют неугасаемый дух новаторства, готовы приложить дополнительные усилия для преодоления препятствий и своевременно изменяют устаревшие способы мышления.

В их характере вы не увидите замкнутости и нерешительности — именно эти вредные привычки зачастую лишают обычных людей многих благоприятных возможностей в жизни. Большинство людей всю жизнь борются с ними, но шансы на победу невелики. Они также далеки от многословности, трусости и уныния: каким бы важным ни было дело, они могут изложить его ясно за минуту, а затем воспользоваться благоприятным моментом. Они решительны и уверены в себе, действуют быстро, всегда ловко и точно улавливают суть дела — это как если бы при простуде вы могли только без остановки глотать таблетки, а они просто закрыли бы окно, чтобы не пропускать холодный воздух. Они спокойно решают самые сложные проблемы, не теряясь, как многие другие. Встречая их в любой момент, вы всегда увидите, что они полны энергии и жизненной силы. Их энтузиазм способен пробудить вашу внутреннюю силу и помочь вам вновь обрести надежду на преодоление трудностей. Они — отличные себе-седники, а также заслуживающие доверия наставники, друзья и профессиональные ориентиры.

Следуя за такими людьми, вы будете полны надежды, чем бы ни занимались.

В этом и заключается харизма — это «аура» человека, а также его «ценность».

На примере Адама Маккена мы, по сути, уже увидели секрет успеха выдающихся личностей. Они обладают как старинными добродетелями, так и новейшими методами. Теперь я могу сказать вам, что харизма сама по себе — целая наука, которая требует не только способностей, но и богатых секретов. То есть харизму в значительной степени можно освоить. Вы можете совершенствовать свои манеры и харизму так же, как изучаете любое другое искусство. Конечно, это искусство высокого уровня.

Будучи честным с самим собой, вы должны уметь ставить цели и глубоко понимать, кто вы есть, на что способны и чего хотите.

Вы должны уметь контролировать ситуацию, своевременно принимать меры и отдавать распоряжения, а не сидеть и размышлять, какой бы экстренной ни была ситуация.

Вам нужно идти в ногу со временем и четко понимать правила. Вы не только умеете адаптироваться к окружающей среде, но и знаете, как её преобразовывать, чувствуя себя в ней как рыба в воде.

Вы должны быть решительным и целеустремленным человеком, никогда не перекладывающим свою ответственность на других или подчиненных. Вы обладаете силой искренности, умеете вести беседу и достигать компромиссов, реально идти на уступки и заботиться о команде.

Короче говоря, если вы имеете дело с по-настоящему харизматичным человеком, он никогда не будет произносить таких неопределенных фраз, как «возможно», «может быть» или «я, наверное, смогу». Даже если он не дает четких указаний и не выражает свои намерения напрямую, от него исходит ясная и недвусмысленная сила. Когда большинство людей в повседневной жизни затрудняются оценить ситуацию, он способен рассеять туман, указать вам направление и заставить вас восхищаться им.

Хотите ли вы стать таким человеком? Надеемся, что эта книга предложит вам несколько способов. В то же время мы надеемся, что наши взгляды и усилия помогут каждому раскрыть свои лучшие качества и стать харизматичной личностью в этом мире.

Глава 1. Суть очарования

Первая составляющая очарования — это самопознание. Кто я, на что я способен, какие у меня достоинства — это гораздо важнее, чем мнение других о вас.

Познай себя

Самопознание: определение своего места

1. Постарайтесь как можно лучше понять своего истинного «я»

Представьте, что кто-то внезапно задает вам вопрос: «Вы действительно хорошо знаете себя?»

Вы, конечно, могли бы ответить так: «А в чём тут сомневаться? Я, конечно же, хорошо себя знаю. В некоторых аспектах я просто великолепен, полон уверенности и энергии. Я уверен, что никто не делает это лучше меня, и я точно знаю, что я — замечательный человек!»

Я знаю, что большинство людей думают так же, как вы, и ответили бы точно так же. Но в реальности мы видим, что ситуация не так идеальна, ведь не каждый уверенный в себе человек способен привлечь широкое внимание в той сфере, в которой он преуспевает, или достичь такого уровня, чтобы влиять на других. Например, стать авторитетом или тем, кого считают наставником, образцом для подражания и лидером.

В общественных местах люди обычно склонны замечать свои недостатки, а не проявлять положительное влияние — это очень распространённая привычка, им кажется, что продемонстрировать себя очень сложно. Вместо того чтобы изо всех сил стараться проявить себя, они предпочитают молча наблюдать и подчиняться тем, кто «сильнее» их. Именно поэтому мы категорически считаем, что те выдающиеся личности, которые сияют ярким светом, остаются недостижимыми. Таким образом, уверенность в себе в ключевых ситуациях — это на самом деле редкость, а не повсеместное явление.

Предпосылкой уверенности в себе является самопознание, пусть даже в самом начальном виде. Если вы не понимаете, кто вы на самом деле, продемонстрировать свою харизму станет несбыточной мечтой.

Я также заметил, что даже самый уверенный в себе человек, ответив на вышеупомянутый вопрос, если я затем спрошу его (подчеркнутым тоном): «Правда?», возможно, испытает легкие сомнения. Я вижу это в его глазах — он явно не совсем уверен, и, судя по, я обнаружил его внутреннюю слабость, и он боится, что я заглянул в его уязвимую душу.

Если я затем задам серию вопросов: «Ты действительно чувствуешь себя счастливым? Ты чувствуешь себя реализованным? Или просто механически заполняешь свои будни, постоянно не находя ясного смысла в жизни? Можно ли достичь твоих целей? Можешь ли ты объективно оценить себя? Совпадают ли твоя самооценка и самовосприятие с оценками окружающих, других людей, начальства, коллег, друзей и семьи?»

Тогда он, возможно, полностью утратит уверенность в себе и даже начнёт испытывать чувство неполноценности. Я вижу, как дрожит его сердце, как угасает мужество, как ослабевает уверенность.

В результате он отвергает все прежние представления о себе. Теперь он чувствует, что на самом деле не так уж и хорош, как себе представлял, что у него столько слабостей, что он на самом деле беспомощен! Далее мы наблюдаем его трансформацию: блеск в его глазах мгновенно тускнеет и в конце концов исчезает.

Он больше не сможет быть в центре внимания и отступит в состояние «зажатости в углу».

Если у вас тоже такая реакция, значит, вы ещё очень далеки от того, чего я от вас требую.

Первая суть харизмы — это самопознание. Кто я, на что я способен, какие у меня достоинства — это гораздо важнее, чем мнение других о вас. Многие часто жалуются: «Посмотри,

этот парень меня неправильно понял»; «Другие меня неверно истолковали»; «Они меня не понимают»; «Я действительно хотел ему помочь, но почему он не ценит это?»

Он мучается, каждый день не перестает жаловаться, но эти эмоции ему ничем не помогают. Появляясь перед людьми с этими негативными эмоциями, он весь как колючий куст, от которого все отшатываются.

Поэтому, когда вы спрашиваете меня, что такое харизма, мой первый ответ всегда будет таким: пожалуйста, сначала познайте себя, а не изучайте других. Только глубоко и искренне познав себя, вы сможете убедиться, насколько сильна ваша внутренняя энергия и в какой степени вы способны влиять на других и изменять их. Очарование человека проистекает из самопознания и уверенности в себе, а не из оценок окружающих. Это самый основной закон, действующий для представителей любой сферы деятельности. Настоящие сильные люди — это те, кто лучше всех умеет анализировать себя. Только досконально изучив себя, вы сможете управлять другими и влиять на них, а значит, и изменять мир.

2. Развивать себя несложно

Ваше место в жизни не является чем-то неизменным, это не ярлык, который вы носите всю жизнь. Сильный человек завтра может почувствовать неполноценность, а посредственный человек через несколько дней, скорее всего, заставит вас по-новому взглянуть на него.

Очарование — это динамичное понятие, потому что у каждого есть возможность формировать себя, и начать это можно в любое время и в любом месте.

Один бегун на длинные дистанции отправился участвовать в забеге в группе из пяти человек. Перед забегом тренер сказал ему: «Насколько я знаю, остальные четверо уступают тебе по силе». В результате этот спортсмен с лёгкостью занял первое место. Позже тренер снова отправил его на забег в группе из десяти человек, показав ему обычные результаты других участников. Увидев, что результаты соперников не превосходят его собственные, он снова с лёгкостью занял первое место.

Он был полон уверенности, и эта уверенность проистекала из воодушевления, которое давали ему результаты, известные ему перед забегом. Это яркий пример того, как самопознание порождает уверенность и влияет на результат. Позже этот бегун принял участие в забеге с участием двадцати человек. Тренер сказал ему: «Тебе достаточно обойти всего одного из них, и ты одержишь победу». В результате во время забега он держался вплотную за того бегуна, о котором говорил тренер, и на финишном рывке, приложив все силы, обогнал его и снова занял первое место.

Наконец, соревнования перенесли на новое место. На этот раз тренер заранее не рассказал ему о других спортсменах, а предложил ему самому проанализировать ситуацию и проявить свои способности. В группе из пяти человек он с трудом занял первое место; в следующей группе из десяти человек он финишировал вторым; а в группе из двадцати человек он занял лишь пятое место. Однако на самом деле уровень этих спортсменов ничем не отличался от того, что был в первый раз, а их обычные результаты были примерно такими же, но итоги оказались совершенно другими.

Это говорит о том, что мотивация человека в основном проистекает из уверенности в себе. Если ты уверен, что ты действительно выдающийся, то и в реальности ты покажешь выдающиеся результаты — как в плане энергии, так и в плане конечного результата. Как только ты оцениваешь себя ниже, сложность достижения цели резко возрастает. Ты начинаешь беспокоиться: «А смогу ли я?»

«Смогу ли я?» В жизни мы часто ведем себя именно так. Мы склонны переоценивать способности соперников, тем самым подавляя свой собственный потенциал. Это обратный процесс самоформирования — постепенный переход от выдающихся качеств к посредственности, от уверенности в себе к комплексу неполноценности. Человек, который в детстве был очень

эксцентричным, после более чем десяти лет взросления в университете может превратиться в скромного и застенчивого человека, который во всем держится в тени.

Человек, обладающий сильной харизмой, обязательно обладает исключительной способностью к самоформированию. Успешные лидеры — это не обязательно избранники Бога; успех большинства из них — результат упорных усилий. Они знают, в чём заключается их талант, знают, как максимально эффективно использовать свои навыки, знают, чего они действительно хотят, и знают, как шаг за шагом достигать поставленных целей. В то же время они знают, в чём они не сильны, и как избежать потерь в решающий момент!

Именно в этом заключается предпосылка формирования харизмы — самопозиционирование. Ли Кайфу однажды сказал: «Человек должен иметь мужество изменять то, что можно изменить, широту взглядов, чтобы принять то, что изменить невозможно, и мудрость, чтобы различать одно от другого». Те, кто способен на это, обычно обладают непревзойденной уверенностью в себе и могут формировать свою личность в позитивном ключе.

3. Разграничение и позиционирование

Я знаю, что, читая книги по достижению успеха, люди наполнены желанием добиться успеха. В этом нет ничего плохого. Но как добиться успеха? В какой сфере? Какую должность занять? Стать лидером или профессиональным менеджером? Они не уверены в этом.

Однажды я спросил одного нового сотрудника компании — в своём резюме он проявил большую амбициозность и был полон решимости: «Парень, чем ты хочешь заниматься в будущем?»

Он без колебаний ответил: «Я хочу стать звездой инвестиционного банкинга, я уверен, что у меня получится! Я ничуть не сомневаюсь в своих способностях, я обязательно стану важной частью этой индустрии, как и мои предшественники!»

«А ты задумывался, в чём ты силен больше всего? В общении? В красноречии? В креативности? В маркетинге? В налаживании связей? Есть ли у тебя подходящие партнёры?»

Он не ответил. Я знал, что в течение двух лет он не найдёт никакого ответа, потому что ещё не научился различать и правильно направлять свою энергию.

Только найдя наиболее подходящее применение своим способностям, ты сможешь высвободить эту энергию и стать ярким светом в темноте.

Энергия человека, который не может определить свой тип и выбрать направление, подобна воде, запертой в водохранилище: несмотря на огромный объём, она остаётся лишь стоячей водой.

Процесс различения не скучен, но немного уныл, поскольку он рационален, шаблонный и настолько строг, что не допускает ни малейшей ошибки. Когда ты сталкиваешься с неопределённостью в будущем и не знаешь, как поступить, ты можешь обратиться к своему предыдущему опыту, классифицировать его по категориям, а затем выбрать из каждой категории то, что тебе наиболее интересно: твои интересы и сильные стороны.

Помните: вы можете выбрать только одно или два.

Цель такого выделения — найти ту область, которая вам наиболее интересна и в которой вы наиболее сильны, то есть ту, где проявляются ваши интеллектуальные способности. Самый неудачный опыт — это та область, в которой у вас меньше всего таланта, а самый успешный «момент восторга» — то, о чём вы с радостью и гордостью вспоминаете, — это то, в чём вы сильны больше всего.

Люди зачастую покоряют других именно своими сильными сторонами; станьте самым выдающимся специалистом, а не эрудированным универсалом. Как я всегда говорю: «Почему Билл Гейтс вызывает у вас восхищение? Потому что он создал Microsoft, а не потому, что заработал много денег».

Распределяя свои силы, вы создаете свой собственный «Microsoft». Это не для того, чтобы вы добились успеха, а для того, чтобы помочь вам засиять собственным светом.

Самопозиционирование человека должно идти в ногу с идеалами: уважайте свои внутренние идеалы и неуклонно следуйте им. Вы должны придерживаться своего самого ясного понимания, чтобы ваше самопозиционирование не отклонялось от самого правильного «я». В то же время вам нужно гибко подходить к переломным моментам в жизни, понимать, какую роль вы должны играть, чтобы совершить блестящий поворот и оставаться «самым важным» в любой период, быть опорой для других и демонстрировать своё влияние.

Сила воли: решимость

Различие между силой и слабостью заключается в разнице в силе воли: тот, кто всегда побеждает, — человек с твердой волей, а у вас воля слаба, и «решимость» для вас — это культура, которую трудно вырастить и собрать урожай. Томсон говорит: «Поскольку именно сила воли создает пространство, в котором мышление может проявлять себя, то она стоит выше способности мыслить и, следовательно, обладает правом контролировать и направлять мысли. Как верховный командующий человеческим телом и самым поведением человека, именно сила воли должна обладать властью над жизнью». Если человек всегда способен мыслить, следуя указаниям силы воли, и всегда вовремя приходит в себя, отклоняясь от её руководства, а не выносит произвольные суждения на основе простых условных рефлексов, то его жизненные цели будут предельно ясными. У человека, выработавшего хорошие привычки и всегда мыслящего и действующего в соответствии с требованиями поставленных целей, слова и поступки неизбежно будут согласовываться с этими целями. Кто же сможет соперничать с таким человеком?»

Вы часто замечаете, что некоторые люди словно от природы созданы для лидерства, и их гораздо легче выдвинуть на руководящую должность, чем вас. Различия, возможно, носят многогранный характер, но одним из ключевых факторов является способность «принимать решения» — качество, которым обладает лишь небольшая элита человеческого общества. Его решимость гораздо быстрее и тверже вашей, а выносливость перед лицом трудностей и сложных ситуаций у него гораздо выше, чем у вас.

Разработка плана реализации стратегии — это, как правило, длительный и сложный процесс, требующий сосредоточения всех сил на интеграции внутренних ресурсов организации, распределении и управлении персоналом, а также реагировании на изменчивую внутреннюю и внешнюю среду. Без сильной воли и решимости добиться поставленной цели как принятие решений, так и их выполнение могут заглохнуть на полпути, а мечты останутся несбыточными.

Поэтому хорошая компания обязательно должна обладать выдающейся способностью к реализации, а её команда — быть закалённой в боях и представлять собой превосходную платформу для развития бизнеса, возглавляемую выдающимися личностями.

В этом процессе харизма лидеров складывается из трёх основных составляющих:

1. Активная и непоколебимая воля, которая служит успокаивающим средством, позволяющим каждому сохранять спокойствие в решающий момент.
2. Сильное стремление к цели, не позволяющее остановиться, пока цель не будет достигнута.
3. Способность сплотить команду и вдохновить её, постоянно ободряя и успокаивая людей.

Он знает: чтобы обрести влияние, необходимо наметить для команды позитивные перспективы и укрепить уверенность её членов. Он также знает, что всё зависит от упорного и длительного выполнения поставленных задач, и что нужно неуклонно двигаться к намеченной цели, прилагая все усилия для преодоления любых трудностей, с какими бы они ни столкнулись.

В то же время у нас есть слишком много примеров неудачников: они проиграли не из-за силы соперника, а из-за недостаточной решимости собственной воли. В том, что касается

завоевания уважения и достижения славы, внутренние качества играют гораздо более важную роль, чем поставленные цели и имеющееся богатство.

Человек со слабой волей, даже обладающий состоянием в пять миллиардов, вызывает у меня гораздо меньшее уважение, чем бедный человек без гроша в кармане, но с твердой волей. Ведь сколько бы денег ни было, их можно потратить, а только сила воли принесет вам бесконечную пользу на всю жизнь.

Стратегия мотивации: средства

Для решения проблем нужны средства, и для раскрытия собственной энергии, конечно же, также нужна подходящая стратегия.

В процессе мобилизации собственной энергии человек обычно использует три внутренних средства: общение, мотивацию и приказы. Эти три способа являются не только средствами, но и последовательностью действий. Вы должны уметь общаться со своим внутренним «я», проводить самоанализ и определять свои цели, а затем направлять энергию в нужное русло.

Внешняя мотивация же представляет собой иную модель: командование, стимулирование и общение. Руководитель должен обладать аурой, позволяющей ему направлять сотрудников на выполнение определённой работы, а также уметь стимулировать и общаться, чтобы сотрудники проявляли исполнительность. Необходимо воздействовать на их психологическое состояние, пробуждать мотивацию, стимулировать самостоятельные действия и демонстрировать свой лидерский шарм с помощью этих мер.

Многие руководители считают, что качество управления зависит от того, насколько успешно и эффективно материальные стимулы воздействуют на сотрудников. Денежные стимулы могут быть весьма эффективными, но какое отношение это имеет к вашему обаянию руководителя? Щедрые вознаграждения и премии могут служить лишь для удержания сотрудников, но не способны сформировать в их глазах ваш авторитет и влияние.

Однажды стая кроликов искала пищу, и кроличий король заметил, что часть кроликов ленится. Тогда он объявил, что кролики, хорошо справляющиеся с работой, получают от него специальную награду в виде моркови. После этого многие кролики стали изо всех сил стараться понравиться королю, не гнушаясь даже обманом.

Кроличий король понял, что так не пойдет — воцарился хаос, — и поспешил ввести новую систему поощрений: вознаграждение зависело от количества собранной пищи. В результате эффективность работы кроликов значительно повысилась. Однако со временем это снова перестало работать, поскольку из-за чрезмерного сбора пищи окружающая среда пришла в упадок. Некоторые старые кролики подошли к королю и посоветовали: «Великий король, ваш метод не способствует долгосрочному развитию кроличьего стада». Кроличий король подумал и понял, что это действительно так, и начал анализировать ситуацию.

Позже возникла ещё более серьёзная проблема: без щедрых вознаграждений никто не хотел трудиться. Король кроликов, не имея другого выхода, был вынужден объявить, что каждый доброволец, готовый принести пользу кроличьему стаду, получит большую корзину моркови. Как только об этом объявили, кролики потянулись записываться. Но каков был результат? Ни один из записавшихся кроликов не выполнил задание.

Кроличий король очень рассердился и в гневе упрекнул их. Но кролики в один голос ответили: «О великий король, раз мы уже получили морковь, кому же теперь есть желание работать?»

Видите ли, это явно не тот кролик-король, которого уважают. Ведь он не понимает, как укрепить свой авторитет, и не знает, как мотивировать подчиненных на хорошую работу. Он использует чисто материальное вознаграждение, которое не только не играет стимулирующей роли, но и делает кроликов ленивыми и нежелающими трудиться.

Только удовлетворив внутренние потребности людей, можно успешно мотивировать их и тем самым укрепить своё влияние. Например, хороший руководитель должен уметь научить

сотрудников самомотивации, а не подталкивать их к действию с помощью материальных поощрений и приказов. Все выдающиеся лидеры — это люди, которые умеют помогать сотрудникам расти. Они умеют подбирать самых подходящих людей, назначать их на самые подходящие должности, влиять на них своими убеждениями и ценностями, а также покорять их своим личным обаянием.

Обрести чувство собственного значения

Стремление к конкуренции — это проявление исключительного самосознания и ощущения собственного значения. Трудно представить, чтобы человек, уклоняющийся от конкуренции, мог заслужить уважение окружающих и стать победителем в конечном итоге.

Практически все выдающиеся деятели бизнеса пробивались сквозь окружение соперников, движимые жадой конкуренции, и в итоге оставались победителями. Только посредственности и люди, чья звезда померкла, боятся встречи с соперниками и стремятся оставаться в безопасном месте, наслаждаясь скудными лучами солнца.

«Я знаю, что не могу отступать: стоит мне хоть на мгновение засомневаться перед лицом вызова, как моя команда потеряет уверенность». Для выдающихся людей, находящихся в центре внимания, он является бесспорным лидером и знаменосцем.

Без достаточной страсти и боевого духа невозможно стать человеком, способным вдохновлять и сплочать команду — о каком же тогда может идти речь о харизме?

Мощный тигр, живущий в лесу, если у него нет сильных врагов, конечно, может в любой момент полакомиться слабыми животными и совершенно не нуждается в постоянной бдительности и настороженности. Если бы вы были этим тигром, вы наверняка жили бы в радости и беззаботности. Вы бы думали: «Как прекрасна жизнь! Смотрите, я сплю, когда хочу, ем, что хочу, у меня нет естественных врагов, охотники не могут меня найти — какие же это беззаботные дни!»

Но вы ошибаетесь. Вскоре вы станете вялым и утратите мотивацию к жизни. И только когда в лес ворвётся такой же свирепый тигр, как и вы, и начнёт бороться с вами за территорию, вы вновь обретёте энергию, снова будете свободно бродить по лесу и вернёте себе былое величие и могущество.

Царственный облик тигра проистекает из давления выживания и конкуренции; так же и человеческий шарм и влияние проистекают из жажды конкуренции и мотивации участвовать в ожесточённой борьбе.

Если человеку не хватает духа соперничества, у него, естественно, не будет мотивации бороться и стремиться к успеху, и такой человек неизбежно обречён на посредственность и выбывание из игры.

Создав империю Microsoft, Билл Гейтс, несомненно, добился огромного успеха, но вместо того, чтобы думать о том, как наслаждаться жизнью, он продолжил расширять свои бизнес-территории. Развитие Microsoft на протяжении последних десятилетий подтверждает всё: именно благодаря постоянной мотивации Билла как лидера и его стремлению к новым вершинам он занял место в списке самых богатых людей мира и стал объектом поклонения бесчисленного множества молодых людей по всему миру.

Держаться подальше от соперников — не лучшая идея, это снижает вашу привлекательность. Только тот, кто приветствует конкурентов, обладает качествами лидера и имеет все предпосылки, чтобы стать выдающейся личностью, способной вызывать эффект подражания, направлять и менять других.

Маккен когда-то сказал мне, что человек, у которого нет соперников, обречен на провал, точно так же, как никто не хочет смотреть спектакль без второстепенных персонажей. В жесткой борьбе за выживание зачастую обе противоборствующие стороны оказываются победителями. Люди любят сильных, но еще больше любят тех, кто не боится конкуренции. Во время тренингов для руководителей некоторых компаний я также четко высказывал следую-

щую точку зрения: как только ваша компания перестанет сталкиваться с реальными вызовами, у вас почти не останется шансов сохранить свою динамичность. Очарование выдающихся личностей во многом проистекает из того, что «у них много конкурентов», а неуспешные руководители зачастую терпят неудачу именно потому, что больше не сталкиваются с жесткой конкуренцией.

В этой ситуации возможны два варианта:

1. Он победил всех конкурентов и утратил мотивацию для дальнейшего развития.

2. Его легко победили соперники, никто не воспринимает его всерьёз, и он также утратил причину для дальнейшего развития.

Оба этих исхода серьезно подрывают психологическое состояние человека, лишая его возможности поддерживать оптимальный энергетический баланс. Без конкуренции он и его команда перестают демонстрировать высокие результаты, теряют остроту ума и блеск интеллекта, а значит, все дальше удаляются от образа умного и способного руководителя.

Одним словом, только жажда конкуренции позволяет вам постоянно искать новые ответы и при этом излучать энергию и сиять.

Поэтому дух соревнования — это обязательная черта сильной и выдающейся личности. Как сказал американский мастер менеджмента Дональд Кендур: «Многие люди живут беззаботно, не имея духа соперничества, и в конце концов умирают в депрессии. Я могу только сожалеть о таких людях. С тех пор как я занялся бизнесом, я всегда был благодарен своим конкурентам. Некоторые из них сильнее меня, другие — слабее, но независимо от того, преуспевают они или нет, они заставляют меня бежать с большим усилием и быстрее».

Конкуренция в большей степени, чем выгода, амбиции и слава, способствует росту человека. Только осмелившись вступить в конкуренцию, можно обрести подлинную уверенность в себе и излучать непревзойденное очарование изнутри.

Способность самостоятельно принимать решения

Если сравнить способность к исполнению с парой рук, то способность принимать решения — это мозг человека. Способность принимать решения — одно из важнейших качеств харизмы, системная и ключевая способность. Для тех, кто стремится повысить свою харизму, это качество в первую очередь проистекает из самостоятельного накопления информации, необходимой для принятия решений, из многократного оттачивания навыков принятия решений и постоянного совершенствования рамок принятия решений; во-вторых, оно проистекает из вашей способности к суждению — точного анализа вещей и ситуации, основанного на повседневных наблюдениях и контексте принятия решений.

Выдающаяся личность способна определять свою судьбу и знает, как планировать и воплощать в жизнь свои жизненные цели.

Из этого следует, что у нерешительного человека не может быть никакого обаяния. Формирование способности принимать решения — это далеко не однодневная задача. Если вы хотите стать мастером принятия решений, вам придется приложить неустанные усилия. Многие люди думают, что достаточно просто отработать восемь часов в день, а остальное время посвятить наслаждению жизнью. Поверьте, они не способны по-настоящему взять на себя ответственность за свою жизнь и судьбу.

Один французский философ привёл следующий пример: представьте, что осёл стоит между двумя кучами сена одинакового объёма, расположенными на одинаковом расстоянии друг от друга. Если у него нет свободы воли и он не может решить, какую кучу сена съесть первой, он умрёт с голоду, стоя между этими двумя кучами.

Конечно, мы знаем, что в реальности ослику вряд ли грозит такая смерть от голода — обычно он быстро принимает решение. Но жестокая реальность заставляет нас признать, что немало людей, когда им нужно самостоятельно определиться и принять решение, действительно оказываются в затруднительном положении и теряют способность действовать.

Лидеры должны принимать решения по мере поступления дел, не колеблясь ни на мгновение; в сложных условиях и ситуациях они должны своевременно принимать различные меры и решения. Когда им нужно сделать выбор, они никогда не будут двусмысленны и не будут тянуть время. Человек, способный противостоять испытаниям судьбы, должен обладать такими психологическими качествами. Люди любят следовать за теми, кто способен принимать решительные решения, и именно такие люди имеют наибольшие шансы стать выдающимися лидерами.

На протяжении всей жизни, независимо от того, занимается ли человек руководящей работой или выполняет обычные обязанности, он обнаружит, что в основе всех дел лежит принятие решений или, по крайней мере, все они связаны с принятием решений. Единственное различие заключается лишь в том, что содержание решений может различаться. В общепринятом понимании человек при принятии решений полагается на свои знания и мудрость, чтобы сделать определенный выбор; однако на более глубоком уровне принятие решений на самом деле больше похоже на способность вести игру с судьбой.

Здесь вы, возможно, зададите ключевой вопрос: как можно повысить свою способность принимать решения? На самом деле повысить эту способность несложно — всё зависит от умственных способностей человека и его умения адекватно оценивать объективную ситуацию. Умственные способности не так уж и сложны: если разобрать их по составляющим, то можно обнаружить, что они состоят из нескольких основных факторов:

- Концентрация внимания
- Выявление ключевых вопросов
- Чёткое и всестороннее понимание проблемы
- Точное определение направления

Вам необходимо понимать, когда возникла проблема, каковы её причины и обстоятельства, а также какое влияние она оказала и к каким последствиям приведёт в будущем. Осмысление и анализ этих деталей являются ключом к качественному принятию решений.

Когда я занимался консалтингом в США, мне часто приходилось наблюдать ошибки многих руководителей. Они часто принимали решения на основе отрывочной информации, односторонних утверждений и личной интуиции (что, как показывало дальнейшее развитие событий, было ошибкой), при этом хвастаясь этим и считая себя выдающимися лидерами.

Когда руководители некоторых компаний рассказывали мне о своих «приключениях», я заметил одну особенность: в процессе реализации решения самое важное — это получение достоверной информации, но они часто принимали решение, не сумев уловить реальную картину. Это похоже на то, как если бы вы решили пойти на посмотреть фильм, а, придя в кино-театр, обнаружили, что сеанс начинается не в семь вечера, а в четыре дня — из-за неверной информации вы пропустили фильм.

Это ошибка, которую легко допускают многие люди: хотя их способность принимать решения и высока, их умение ориентироваться в развитии событий оставляет желать лучшего. Они не только не могут получить подробную и достоверную информацию, но и не способны точно предсказать ход событий, а некоторые из них даже не анализируют свои действия задним числом. Они склонны полностью забывать о процессе принятия ошибочных решений, не хотят больше об этом упоминать и не желают проводить самоанализ. Более того, они начинают испытывать неприязнь ко всем, кто вновь поднимает эту тему, и к любым попыткам вернуться к этому вопросу, пытаясь скрыть свои ошибки с помощью грубости и авторитарности, что приводит к одной трагедии за другой в процессе принятия решений.

Принимая решение, нельзя прислушиваться ко всем мнениям. Вы можете позволить подчинённым свободно высказывать свои мнения, но в конечном итоге должно сформироваться единое мнение. Как только решение принято, вы должны мобилизовать всю свою энергию и энергию всей команды, чтобы качественно его выполнить.

Способность к самореализации

Проще говоря, «способность к самореализации» — это способность человека испытывать удовлетворение от «самореализации» в жизни. По сути, то, чем вы хотите заниматься, является лишь основой; то, что вы можете делать и как воплощаете свою жизненную концепцию, — вот проявление этой «способности к самореализации».

Маслоу однажды сказал: «Это можно отнести к стремлению человека к самораскрытию и самореализации, то есть к склонности, позволяющей ему раскрыть свой потенциал. Эту склонность можно охарактеризовать как стремление человека становиться всё более похожим на своего истинного «я», реализуя весь свой потенциал и желания».

Человек, способный к самореализации, обязательно обладает творческим потенциалом и гибкостью. Он способен меняться в соответствии с изменениями окружающей среды, его привлекают таинственные, волшебные и неопределённые состояния, и он может спокойно к ним относиться. Когда он сталкивается с непредвиденными ситуациями — а именно в такие моменты лучше всего проверяются его способность адаптироваться и умение справляться со сложными обстоятельствами — он знает, что способен справиться с ними, и не испытывает страха.

Короче говоря, он не только обладает сильным чувством собственного достоинства, но и действительно способен управлять своими поступками, брать на себя ответственность за свою судьбу и по-настоящему становиться хозяином своей судьбы.

Задумайтесь: вы такой человек?

Субъектом харизмы является человек, а личные цели человека — это мотивация, желания и воображение, которые он использует, чтобы затем сформировать своё влияние. Почему я так говорю? Потому что это утверждение очень чётко указывает на процесс самореализации человека. Для выдающегося человека, особенно для руководителя, важно уделять внимание не только себе, но и команде.

Лидер должен считать потребности команды в самореализации своей личной ответственностью или, иначе говоря, ставить их в качестве конечной цели. Он должен уметь создавать условия для самореализации своих последователей и вести группу людей к успешному достижению этого великого результата.

Основой способности к самореализации является видение. Создать видение на самом деле очень просто, но не каждый способен правильно определить направление своих желаний и жизненные цели.

Первый шаг: вам нужно понять, какие у вас есть желания, то есть составить список всего, чего вы хотите достичь.

1. Исходя из собственных интересов или интересов моей команды, каких изменений я хочу добиться в этом мире?
2. Хочу ли я, чтобы меня почитали и запомнили навсегда?
3. Если бы я мог сам спроектировать своё будущее, что бы я сделал?
4. Какую миссию я поддерживаю и какую работу я хотел бы иметь?
5. В чём мои сильные стороны?
6. Если бы я полностью посвятил себя работе, о которой мечтаю больше всего, каким я был бы через десять лет? 7. Какой должна быть моя идеальная команда? Как, по моему мнению, её следует улучшить в настоящее время?

Шаг второй: если вы руководите командой, вам необходимо выяснить, каково видение её членов.

1. Какой должна быть их идеальная компания?
2. Какими характеристиками должна обладать команда, подходящая для их работы?
3. Каким, по их мнению, должен быть идеальный рабочий процесс?

4. Каковы их планы на ближайшие пять–десять лет и их видение будущего команды? 5. Расскажет ли он вам о своих желаниях и желаниях своей семьи?

6. О каких вещах он просыпается посреди ночи, и расскажет ли он вам об этом?

Ответы на эти вопросы позволят вам увидеть скрытую сторону членов команды и помогут раскрыть весь их потенциал и мотивацию. После успешного проведения опроса о видении нам предстоит выполнить следующий важный шаг: описать и донести до сотрудников картину того, как будет выглядеть жизнь после реализации этого видения.

Для эффективной передачи видения — как вам самим, так и вашим сотрудникам — необходимо использовать образный язык, чтобы у вас и у сотрудников в голове естественным образом возникали яркие картины и прекрасные ощущения от его воплощения. Только когда у людей появляется стремление к чему-то прекрасному, они начинают усердно работать над его достижением, следуют плану и проявляют инициативу.

Всякий раз, когда люди вспоминают или видят описание этого видения, в их сознании формируется конкретный образ, и они погружаются в атмосферу этого момента. «Эта картина меня так привлекает! Это цель всей моей жизни, и я обязательно её достигну!» Такие ощущения постоянно стимулируют и укрепляют людей, побуждая их действовать, с энтузиазмом вкладываться в дело и не останавливаться, пока цель не будет достигнута!

Когда вы постоянно стремитесь к более полноценному «я» и к более совершенной жизни, это похоже на семя, зарытое в почву, которое начинает прорасти и расти. Такой процесс, по сути, и есть процесс «самореализации» человека. На занятиях по профессиональной психологии вам может показаться, что это очень сложно, но когда мы используем наглядные метафоры, чтобы помочь вам понять механизм и принципы его действия, вы поймёте, что на самом деле всё очень просто.

Если вы являетесь лидером, то в процессе самореализации и ведения вашей команды к самореализации ваша важнейшая роль заключается в том, чтобы выступать в роли воина, сражающегося с различными вредными привычками и негативными эмоциями. Вам нужно помочь членам вашей команды победить все это — ведь именно эти факторы подрывают мотивацию к самореализации и порождают постоянную инерцию. Вы способствуете реализации более высоких потребностей всей команды и каждого её члена, тем самым демонстрируя своё непревзойдённое обаяние. Именно в этом заключается влияние и величие выдающейся личности.

Глава 2. Источники и распространение харизмы

Только обладая сильной и целостной системой ценностей, действуя в полном соответствии с ней и демонстрируя высокую самодисциплину, человек может начать руководить другими и оказывать на них влияние, только тогда он имеет право управлять командой и только тогда у него появляется надежда на успех.

На чем основано влияние

Мы начнём с обсуждения важнейшего «плода» «харизмы» — влияния. Мы видим, как политики используют своё влияние, чтобы выиграть выборы, а бизнесмены — чтобы продавать товары; даже обычный уличный продавец может применить необходимое влияние, чтобы побудить покупателя безропотно подписать заказ.

Почему же так происходит?

Почему, когда просьба формулируется иначе, реакция людей меняется с негативного сопротивления на активное сотрудничество?

Это один из огромных эффектов влияния: оно наделяет человека некой неотразимой притягательностью, создавая мощное магнитное поле, которое окутывает вас!

Человек, в полной мере обладающий этой способностью, выглядит чрезвычайно убедительно. Он — мастер убеждения, а остальные могут лишь следовать его указаниям, благодаря чему он всегда достигает своей цели. Не говоря уже о том, благородна ли эта цель или нет, мы ощущаем волшебство и всемогущество этой силы. «Заставить людей подчиняться мне» — вот корень всего этого. Причины, лежащие в основе этого явления, весьма сложны и не сводятся к какому-то одному аспекту; они неразрывно связаны с комплексными качествами личности.

Личностное очарование

В узком смысле личность — это совокупность характера, темперамента, способностей человека, а также его моральных качеств и духовных черт, проявляющихся в поведении и манерах. Внешнее проявление этого явления мы обычно называем «харизмой» — это притягательная сила, заключенная в перечисленных аспектах, которая является величайшим достоянием человека. Человек, обладающий харизмой, пользуется популярностью и принимается окружающими. Такие известные нам личности, как Баффет и Джеффри, очень ценят свою личность.

Влиятельная личность словно от природы обладает врождённым талантом к общению: будь то отношение к себе и окружающим, поведение в жизни или манера речи и поведения — всё у неё естественно и уместно, и ей без каких-либо усилий удаётся привлекать внимание и симпатию окружающих. Это не врождённая способность, недоступная для приобретения, ведь даже те, кто не обладает таким талантом, могут развить в себе эту способность благодаря определённым усилиям.

Только обладая здоровой личностью, можно завоевать симпатию и сотрудничество окружающих, а также проявить своё влияние. Например, бывают люди, с которыми вы познакомились случайно или даже видели лишь один раз, но как только они появляются, они сразу привлекают ваше внимание и вызывают искреннее уважение. Это происходит благодаря их выдающемуся личностному очарованию.

Призыв веры и взаимное доверие

Если вы хоть немного знакомы с религией, то сможете понять силу веры. Человек, обладающий искренней верой, как правило, отличается следующими чертами:

1. В отношении реальности или в социальных отношениях он проявляет сочувствие, теплоту и доброжелательность; он строг к себе, обладает сильным стремлением к самосовершенствованию, мотивирует себя, но не высокомерный, скромный, но не закомплексован; в работе он проявляет усердие и ответственность.

2. В интеллектуальном плане он обладает острой восприимчивостью, богатым воображением, сильной логикой мышления, а также новаторским духом и невероятно мощными творческими способностями.

3. В эмоциональном плане он умеет контролировать и управлять своими эмоциями, оптимистичен и открыт, не сдаётся перед трудностями; его эмоциональное состояние стабильно и уравновешено, и он умеет ладить с людьми.

4. В плане силы воли он имеет чёткие цели, действует осознанно, обладает сильной самодисциплиной, решителен и смел, неуклонно стремится к цели, проявляет инициативу в делах, не пугается трудностей и смело идёт навстречу вызовам.

Такой человек чрезвычайно популярен в коллективе и обладает выдающейся способностью вдохновлять других, поскольку его убеждения твёрды — причём эти убеждения не обязательно носят религиозный характер. На самом деле, почти все выдающиеся личности не придают религии большого значения; их убеждения обычно проистекают из верности жизненным принципам и приверженности идеалам. Такая способность вдохновлять других невероятно устойчива: она не является принудительной и не проистекает из материальных благ. Она основана на харизме, рождающейся из убеждений, и лидерский потенциал, проистекающий из этого, безграничен.

Суть влияния заключается не в вашем положении и не в ваших словах и поступках, а в том, «каким человеком вы являетесь» и «какие идеалы вы исповедуете». Лидеры, обладающие такой притягательной силой, на самом деле не обладают огромной властью и огромным богатством, но благодаря своим идеалам и убеждениям способны вдохновлять других, создавать команды и обеспечивать лояльность подчиненных. По сравнению с теми лидерами, которые с помощью кнута заставляют всех присягать на верность, они стоят на гораздо более высоком уровне.

Достаточно обладать непоколебимой верой, чтобы повлиять на группу людей и сделать их приверженцами ваших идеалов и верными сторонниками.

Принципы обязательств и взаимности

Влияние не исключает, и, конечно же, не обходится без некоторых прагматических принципов: между людьми существуют сотрудничество и общие интересы. В глубине души каждый человек хочет получить обещания, которые будут выполнены — будь то от подчиненных, начальства, клиентов или даже от друзей и близких. По сравнению с тем, что дается без особых усилий, люди больше ценят то, что дается с трудом, и именно эту черту человеческой натуры умеют использовать лидеры. Они дают вам обещания, выполняют их и действуют на основе взаимной выгоды, создавая таким образом сильную команду.

Влияние основано на верности обещаниям: если вы честный человек, это и есть основа взаимности. Человек, не соблюдающий свои обещания, сколько бы выгод он ни обещал, не найдет никого, кто согласился бы на его условия и оказал ему поддержку. Во-вторых, вы должны ценить принцип «давать больше, чем брать», чаще идти навстречу другим и ориентироваться на долгосрочную выгоду. Придерживаясь этого принципа, вы сможете заработать себе хорошую репутацию. Вам также нужно научиться добровольно оплачивать счета и своевременно погашать долги, не откладывая на потом; вы должны уметь использовать принцип взаимности, чтобы вызвать у людей чувство ответственности и удовлетворенности.

Распространение влияния

Ценности имеют решающее значение для влияния лидера. Если вы являетесь лидером или развиваете свои лидерские качества, вам будет трудно справляться со своими обязанностями, если у вас еще нет собственной системы ценностей. Создание целостной системы ценностей равносильно обретению платформы для распространения влияния, благодаря которой у вас появятся возможности и ресурсы для управления своей командой.

Президент компании Асег Ши Чжэньжун — лидер, который смело делегирует полномочия своим сотрудникам. Его терпимость и доброжелательность по отношению к сотрудникам — явление крайне редкое даже в самых гуманных компаниях.

Его ценность — «человеческая природа изначально добра»: он верит в сотрудников, готов задействовать потенциал всего коллектива, разжечь их страсть и энтузиазм, а также использовать их силы, чтобы действовать в соответствии с текущими тенденциями. Под влиянием этой ценности он стал одним из самых любимых президентов в мире, а его компания обрела почти невероятную способность к выполнению поставленных задач.

Насколько важны ценности лидера? На примере неудач многих компаний можно увидеть, что некоторые лидеры по привычке применяют контролирующий стиль управления и испытывают сильный страх перед передачей власти подчинённым. Семейные предприятия, которые сейчас широко распространены, не только сталкиваются с непреодолимым «бутылочным горлышком» при достижении определенного уровня развития, но и их лидеры редко оставляют после себя что-то значимое с точки зрения влияния. Даже если человек с железной рукой построит коммерческую империю с самой высокой рыночной капитализацией в мире, он не сможет стать фигурой с глубоким влиянием, если не внесет никакого вклада в сферу ценностей.

Теперь поговорим о структуре ценностей. С точки зрения влияния, внутренняя движущая сила лидера является психологической основой, определяющей его ожидания, отношение и поведение. Его основные ценности представляют собой ряд базовых убеждений и оценок того, что является правильным или неправильным, добром или злом в окружающем мире. То же самое верно и для обычных людей: у каждого есть свои основные критерии оценки всего, что его окружает, а также своя шкала приоритетов. Эти критерии составляют систему ценностей каждого человека. В одинаковых условиях и при одинаковых объективных обстоятельствах разные взгляды на вещи у людей с разными ценностями приводят к разным поступкам и результатам.

Внутренняя система ценностей человека определяет его отношение к вещам и степень их желания, являясь психологической основой всех поступков. Мы замечаем, что одной из важных причин психологических проблем у многих людей является нарушение их системы ценностей. Они не понимают, как им следует действовать и как решать проблемы, в результате чего теряют самообладание.

В то же время мы видим, что система ценностей у каждого человека индивидуальна. Некоторые придают большое значение статусу, другие — мало; одни высоко ценят профессиональные достижения, другие — качество жизни; одни стремятся к славе, другие — к материальной выгоде; одни наслаждаются процессом достижения цели, другие считают, что главное — это конечный результат.

В ходе тренингов по развитию харизмы, проводимых для руководителей среднего и высшего звена, на протяжении многих лет многие из них выражали мне такое желание: они стремятся в будущем стать лидерами делового мира и самыми уважаемыми и выдающимися руководителями. Однако многие из них не осознают или не придают должного значения важности системы ценностей, что значительно затрудняет их путь к лидерству.

Я сказал одному менеджеру из Калифорнии: «Сэр, в вашей нынешней ситуации вы можете стать, в лучшем случае, обычным профессиональным менеджером». Возможно, он посчитал, что я его принижаю, но у меня есть только один критерий оценки: система ценностей человека напрямую связана с его влиянием.

Теперь вы понимаете, что ценности занимают ключевое место в влиянии лидера. Ведь внутренняя система ценностей человека влияет на то, как он воспринимает вещи, определяет, с какой точки зрения он будет наблюдать, выбирать и интерпретировать. Такая основа, в свою очередь, определяет, какую команду он сможет создать, какую способность к выполнению

задач он будет иметь и, в конечном итоге, каких масштабов дело он сможет построить — все эти аспекты неразрывно связаны между собой.

Основатели американской компании HP Хьюлетт и Дэвид Паккард были двумя выдающимися личностями. Они считали, что компания состоит из многих элементов, но самым важным из них являются люди. Иными словами, талант — это всё: пока есть талантливые люди, HP будет главным победителем. Эта ключевая ценность заложила прочную основу для стиля управления и стратегии развития всемирно известной компании HP. Подобным образом действовал и Коносуке Мацушита, который придавал огромное значение нравственным качествам и личностным чертам и на этой основе создал компанию «Мацушита Электрик», какой он её себе представлял.

Если вам удастся создать команду, чья вера будет столь же искренней и целеустремленной, как религиозная, то ваше влияние как лидера достигнет своего пика. Это не только прагматичная цель руководителя, но и предпосылка для построения пути к постоянным победам. Основой для создания команды «религиозного типа» является наличие правильных ценностей, признанных всеми.

Ниже я перечислю семь ключевых качеств религиозной команды; каждый член команды (включая лидера) должен соблюдать эти семь принципов и строго их выполнять.

① Лояльность: каждый член команды должен всецело и искренне быть лояльным к правилам команды, начальнику и своим товарищам по команде. Лояльность — это взаимное чувство: никогда не стоит рассчитывать на то, что все будут лояльны к вам, если вы сами не готовы отвечать им взаимностью. Если лидер команды не готов проявить лояльность, он не должен ожидать лояльности от своих подчинённых. Лояльность — это подарок, который дарят вам подчинённые; их личность по своей природе независима, и они чувствуют необходимость быть лояльными к вам только потому, что вы даёте им возможность побеждать. И только если вы будете должным образом обучать их, справедливо относиться к ним и воплощать в жизнь те идеалы, о которых говорите, они сохранят вам верность.

② Чувство ответственности: безоговорочное выполнение своих обязательств и обязанностей.

Чувство ответственности членов команды (включая лидера) начинается с соблюдения правил, приказов и законов, касающихся работы, но его суть не ограничивается этим. Компетентный лидер — если вы стремитесь к этому — должен смело идти впереди и всегда, опережая мысли других, первым указывать на то, «что нам нужно сделать».

③ Уважение: доброжелательное отношение к другим и умение уважать их.

Здесь все равны. Это означает, что вы должны признавать и ценить достоинство и ценность каждого человека, будь то новичок или опытный сотрудник, независимо от того, на каком звене цепочки создания стоимости он находится. Хороший лидер способен проявлять терпимость к инакомыслию, понимать обстоятельства других людей, умеет поставить себя на их место, осознает, что важно для других, и может это обеспечить. Только так можно проявить уважение к людям и в ответ получить такое же уважение. Вы также должны создать благоприятную атмосферу, в которой каждый сможет жить с достоинством и чувствовать максимальное уважение в вашей команде.

④ Дух бескорыстного служения: вы и члены вашей команды должны всегда ставить интересы команды и коллег выше своих собственных.

Бескорыстное служение не означает, что нельзя иметь сильное чувство собственного «я», самоуважение или амбиции, отличающие вас от других людей или группы, но означает, что интересы команды должны стоять на первом месте. Бескорыстность означает, что любые ваши решения и действия, направленные на личное или профессиональное развитие, не должны наносить ущерб другим людям или препятствовать достижению общих целей. Группа может эффективно функционировать только в том случае, если она объединена в сплоченную орга-

низацию, и для того, чтобы эта команда работала эффективно, каждый отдельный человек должен ставить общие интересы на первое место.

⑤ Чувство чести: воплощение в жизнь всех ценностей команды.

Для одного члена команды чувство чести означает ставить ценности команды выше личных интересов; для всех членов команды чувство чести также означает, что вы должны бороться как единое целое, проявляя непревзойденную сплоченность и позитивный настрой.

⑥ Честность: поступать разумно и законно, руководствоваться принципами и воплощать их в жизнь.

Вы должны быть честными и говорить правду, независимо от того, насколько давление извне противоречит вашим принципам. Иметь честное сердце означает, что вы должны не только сохранять моральное безупречность, но и оставаться верными своему внутреннему голосу — голосу, который является образцом для подражания; тогда вы обретете душевную силу, достойную подражания. В свою команду следует по возможности привлекать людей с высоким чувством справедливости.

⑦ Мужество: способность противостоять любым страхам, опасностям и невзгодам (будь то физическим или моральным).

Обладать мужеством не означает, что вы не можете испытывать ни капли страха — на самом деле это невозможно даже для величайших личностей, — но означает, что у вас должно быть мужество преодолевать страх, который бывает двух видов: физический и моральный. Хороший лидер и отличный член команды обладают и тем, и другим. Физическая смелость — это преодоление страха перед физическим вредом ради выполнения своих обязанностей; моральная смелость — это стойкая защита ценностей, принципов и убеждений даже перед лицом огромной угрозы. Такая угроза может исходить как извне команды, так и изнутри.

Многие наивно полагают, что лидерство — это набор навыков, которые руководитель применяет по отношению к другим. Лидерство начинается не с ориентации на других, а с самого себя. Вы должны сначала соблюдать вышеупомянутые принципы, чтобы подчинённые также их соблюдали. Не раз во время тренингов я говорил менеджерам со всего мира, что искусство лидерства на самом деле заключается в том, как стать лидером, а не в том, как им быть.

Только обладая сильной и целостной системой ценностей, действуя в полном соответствии с ней и демонстрируя высокую самодисциплину, человек может начать руководить и влиять на других, только тогда он имеет право управлять командой и только тогда у него появляется надежда на успех.

Чем бы вы ни занимались, у вас должна быть твёрдая система основных ценностей, и вы должны проявлять инициативу, пытаясь влиять на других своими действиями.

Вы должны научиться вдохновлять и мотивировать других, для чего нужны более эффективные методы; вы должны уметь использовать и поддерживать инструменты, обеспечивающие вам долгосрочный успех, например, команду с высокой исполнительской способностью. Более того, вам нужно умно управлять командой, опираясь на определенные ценности. Настоящий лидер способен вдохновлять своих подчиненных, а не заставлять их работать под кнутом: всё происходит естественно, по собственной воле. При этом его подчиненные чувствуют: я делаю это не только ради компании и начальника, но и ради себя самого — я сам управляю своей жизнью. Когда у них возникает такое сильное ощущение, их поддержка компании и вклад, который они вносят, непременно превзойдут ваши самые смелые ожидания.

Укрепление личного авторитета

Наш авторитет ни в коем случае не достигается за счёт строгого лица и нравоучений, а постепенно укрепляется шаг за шагом в повседневной работе.

Если вы хотите обладать личным обаянием и проявить лидерские качества в команде, вам необходимо развивать способность реально влиять на других. Только когда люди сочтут вас харизматичным, они будут следовать вашим рекомендациям, то есть «пойдут за вами».

Следуя за мной, можно победить

Проще говоря, вы должны дать подчиненному надежду на завтрашний день и возможность воплотить его мечты в жизнь — то есть показать, что он получит здесь и сможет ли он достичь своих целей. Только обретя веру, мотивацию и позитивный настрой, ваш подчиненный сможет раскрыть свой огромный творческий потенциал; только тогда он поверит в вас и будет преданно служить вам.

Вы должны рационально изложить эту мысль, повлиять на других и заставить их поверить в ваши лозунги и принципы. Речь идет о том, как с помощью логических аргументов и фактических доказательств убедить другого человека в том, что ваше предложение или требование осуществимо. Вам нужно превратить рациональное убеждение в эффективную стратегию, а для этого необходимо представить убедительные результаты исследований. Вы сами должны быть мудрыми и рациональными, а также дать подчиненным глубоко это почувствовать.

1. Для авторитета, основанного на выгоде, необходима полная прозрачность информации

Дайте членам вашей команды четко понять: следуя за вами, они получают от работы очевидные выгоды, без каких-либо скрытых моментов. Недостаточно ограничиваться несколькими словами одобрения, такими как «хорошо сработано» или «спасибо»; необходимо предпринять более конкретные действия, например, разработать подробный план работы и механизм оценки эффективности. Что мы делаем сегодня, что будем делать завтра, какими видами деятельности мы будем заниматься в ближайшие годы и как мы будем извлекать прибыль из этой работы. Такие письменные разъяснения должны быть подробно доведены до сведения каждого сотрудника.

Затем вы должны сказать им: «Ребята, вы мне нужны!» Только так вы сможете укрепить сплоченность команды и упрочить свой авторитет как лидера.

2. Как можно подробнее рассказывайте о перспективах команды — это значительно укрепит ваши отношения с сотрудниками

Некоторые руководители предпочитают скрывать планы развития компании; они привычно прибегают к этой стратегии как в периоды резкого роста доходов, так и в периоды спада бизнеса. Когда компания зарабатывает, они не говорят об этом, а скрывают прибыль от сотрудников; когда компания терпит убытки, они ведут себя ещё осторожнее, рассматривая это как секрет, который нельзя раскрывать, опасаясь, что сотрудники, узнав об этом, начнут беспокоиться и, боясь краха компании, передумают оставаться.

К сожалению, такая «таинственность» зачастую приводит к нежелательным последствиям, противоречащим первоначальным намерениям руководителя. Помимо своих собственных сиюминутных интересов — ежемесячной зарплаты и страхования — сотрудники также очень заинтересованы в перспективах команды, которые порой даже важнее заработной платы. Подробное и конструктивное общение с ними избавит вас от лишних забот, позволит сотрудникам полностью довериться вашим способностям и активно участвовать в работе.

Пол Майер, менеджер по кадрам Tetra Pak Europe, рассказал мне, что компания Tetra Pak когда-то оказалась в крайне сложной ситуации, и после анализа они пришли к выводу, что основной причиной было отсутствие у сотрудников ясности относительно перспектив компании. В таких сложных условиях руководство выделило специальное время, чтобы донести до сотрудников стратегию и решения компании на ближайшее будущее, чтобы они не испугались текущих трудностей.

«Знаете, что мы сделали? Мы собрали всех сотрудников, объяснили им стратегию компании, а затем дали возможность свободно высказаться — сотрудники могли предлагать свои идеи. Сотрудники отдела маркетинга также раз в год получают возможность рассказать о ходе своей работы. Уже более десяти лет мы ежегодно собираем внутри компании большое количество предложений и используем полученные результаты в качестве ориентира для дальнейших действий».

В сложный период они перестроили организационную структуру компании, сделав процесс разработки и обнародования планов более прозрачным. Был назначен ответственный, который в любой момент мог оказать поддержку в этой работе. Это всего лишь обычный подход, но его эффект оказался потрясающим, поскольку все почувствовали, что цели их работы стали более четкими, а мотивация к труду возросла. Последующие результаты также подтвердили, что сотрудники компании стали более стойкими, поскольку они верили, что руководство компании обладает достаточным потенциалом, чтобы привести их к реализации видения.

Мобилизация коллективных сил

Что касается мобилизации коллективных сил, вы должны подавать личный пример — это простой и эффективный способ влиять на других. Мобилизация коллективных сил связана с вашими лидерскими качествами и является конкретным проявлением вашего влияния. Руководство или влияние на других посредством личного примера — это основной принцип. Вы должны своими действиями демонстрировать свои ценности и ожидания в отношении сотрудников.

Особенно в тех ситуациях, когда требуется проявить лояльность, пойти на самопожертвование или взять на себя дополнительную работу, руководитель должен уделять особое внимание тому, чтобы подавать пример. Когда ваша компания сталкивается с трудной ситуацией, и сотрудники работают по 10 часов в день, вам, возможно, придется работать более 15 часов в день, чтобы продемонстрировать свое огромное влияние и помочь им понять и поддержать принятые компанией решения о сокращении зарплат и отсрочке выплаты премий.

1. Взаимная помощь

Первая функция коллектива — взаимная помощь. Если кто-то помог вам выполнить задачу, вы должны проявить инициативу и предложить ему свою помощь — это одна из основных стратегий оказания влияния. Основанная на принципе обмена, ваша взаимная помощь повысит эффективность работы. Такой обмен обычно имеет ещё одно значение: если вы помогли мне, я в будущем отплачу вам и поделюсь выгодами, полученными от выполнения задачи.

2. Создание сети контактов, которую можно задействовать

Создание личной сети контактов имеет большое значение для того, чтобы стать влиятельным человеком. Это позволит вам получить мощную поддержку в случае необходимости. Такая сеть контактов формируется не только внутри вашей команды, но и может включать ваших клиентов, друзей и близких. Конечно, если в ней будет ваш непосредственный начальник, то это будет еще лучше.

3. Создание необходимых альянсов для взаимной поддержки

Мы заметили, что порой влиять на отдельного человека или группу, действуя в одиночку, бывает сложно, поэтому очень важно объединяться с другими, чтобы создать мощную силу. В Китае есть старая поговорка: «В единстве — сила». Такой подход способен вызвать цепную реакцию, включив вас в мощную сеть контактов, что позволит использовать влияние других для достижения определенных целей.

При формировании альянса одним из важнейших факторов является ваша личная харизма, которая позволяет стратегиям оказания влияния обрести еще большую силу. В любой сфере, если вы сможете повлиять на других своей харизмой и лидерскими качествами, у них

будет больше шансов присоединиться к вашему альянсу, и, как снежный ком, этот альянс будет становиться всё больше и сильнее.

Создание системы поощрений и наказаний

Без механизма поощрений и наказаний руководитель не сможет эффективно стимулировать и контролировать поведение подчиненных, а ваш авторитет окажется без оснований. Ведь без определённых поощрений вы не сможете направлять волю и поступки других; без определённых наказаний вам будет трудно сдерживать ненадлежащее поведение других.

Однако то, сможет ли механизм поощрений и наказаний в конечном итоге оказать желаемое стимулирующее воздействие и сформировать здоровую систему мотивации, напрямую зависит от стабильности и регулярности применения таких мер.

1. Основания для поощрений и наказаний должны быть полностью открытыми и прозрачными

Это позволит как руководителям, так и подчинённым точно и всесторонне понимать их конкретное содержание и требования, чтобы избежать неэффективных действий, когда поощрение или наказание применяются просто ради самого поощрения или наказания. Если система поощрений и наказаний превратится в личное усмотрение руководителя, который по своему настроению меняет правила с утра до вечера, последствия будут катастрофическими.

2. Процесс разработки критериев также должен соответствовать принципу прозрачности

Это позволит избежать установления критериев поощрений и взысканий с целью воздействия на конкретных лиц — например, когда поощрение или взыскание становится инструментом личной мести или наживы — и сделает систему поощрений и взысканий действительно эффективной мерой стимулирования, направляющей выбор поведения сотрудников.

3. Система и принципы поощрений и наказаний должны обеспечивать относительную стабильность

Эта стабильность означает, что однажды установленная система не может быть изменена произвольно; даже если вам потребуется внести поправки, необходимо представить обоснованные и убедительные причины, чтобы не допустить превращения этих стандартов в не имеющие обязательной силы словесные игры и произвольные действия отдельных лиц.

4. За реализацию системы поощрений и наказаний должны отвечать конкретные лица

Это позволяет тем, кто заслуживает поощрения, самостоятельно требовать его в соответствии со своими действиями — что также является признанием вашего авторитета, поскольку они верят, что их поведение обязательно будет вознаграждено. В то же время это позволяет своевременно выявлять поступки, заслуживающие наказания, и применять к ним соответствующие меры.

Постоянное воздействие и корректировка

В этом разделе мы поговорим о системных и постоянных моделях влияния. Влияние подобно лампочке: сиять на мгновение и сиять долго — это по сути разные вещи. Кроме того, вам предстоит решать вопросы корректировки интенсивности и изменения направления. Будь то продолжительность свечения, направление или яркость, всё это связано с внутренними качествами человека.

- Основное понимание, которое вам необходимо усвоить: лидер — это прежде всего человек.

Если вы стремитесь к устойчивому влиянию, вам следует рассматривать личность как единую систему. Развитие личности должно быть всесторонним: если вы сосредоточитесь только на одном аспекте, это будет похоже на то, как слепой ощупывает слона. Вам необходимо четко понимать природу человека, уделять внимание своему внутреннему «я» и комплексно повышать свои качества.

Самосовершенствование — это основное условие для обеспечения долгосрочного влияния, и ни для кого не может быть исключений. Такое самосовершенствование включает в себя всестороннее развитие духа: вам нужно умно и объективно познать себя, понять, в чём заключаются ваши сильные и слабые стороны, и применить это положительное влияние на себя, чтобы стать лучше — только тогда можно говорить о влиянии на других.

- Возможно, есть секрет: два ключевых слова.

С этого момента обратите внимание на глубокий морально-гуманистический смысл, заложенный в понятии «влияние». Если вы ищете секрет, я могу сказать вам: «благодарность» и «прощение» — это источники влияния. Запомните их и следуйте им на протяжении всей жизни. Человек, умеющий быть благодарным, не будет эгоистичным; человек, готовый прощать других, обретет широту и великодушие и сможет покорить окружающих силой своего характера.

- Заботьтесь о своих ценностях: найдите что-то более важное, чем зарабатывание денег.

Мы все знаем, что зарабатывание денег — основа выживания, но в то же время мы понимаем, что это не самое важное. Можно ли влиять на других, имея деньги? Возможно, в некоторых случаях да, но если ваша жизнь наполнена только деньгами, это означает, что вы тем самым теряете всё.

По сравнению с нашими ценностями деньги могут оказаться ничтожными. Ведь больше всего людям нужна душевная забота и взаимопонимание в вопросах ценностей. Вы можете грамотно использовать это и применять в жизни на постоянной основе. Устанавливайте эмоциональные связи с людьми, ведь влияние одного человека на другого может оказывать длительное воздействие только через такие связи.

- Начинайте с того, что нравится собеседнику, и чаще говорите о том, «что он хочет услышать».

Один менеджер из Филадельфии сказал мне: «Самые дорогие мне люди — это мои родители, но каждый раз, когда я приезжаю домой и хочу выразить им свою заботу, мне не о чем с ними поговорить». В чём же причина?

Он редко бывает дома, но в глубине души всегда считает, что должен чаще проводить время с родителями. Эта противоречивая эмоция постоянно мучила его. Однако это не такая уж сложная проблема — всегда можно придумать какой-нибудь выход. Я подсказал ему: «Подумайте, что больше всего нравится вашим родителям, и начните с этого». Он вдруг все понял: «Я знаю, что они больше всего любят играть в маджонг».

Он сразу же договорился с родителями сыграть в маджонг. «Как только мой отец садится за стол, он словно превращается в другого человека: смеется, болтает, становится очень разговорчивым», — рассказал он мне позже. Он почувствовал, что поступил правильно и нашёл способ показать родителям свою заботу.

Вы задумываетесь, как выразить свою заботу? Вашу заботу часто не понимают? Тогда вам стоит последовать этому принципу. Если вы хотите, чтобы люди ощущали ваше влияние, вам нужно не только заботиться о других, но и уметь воплощать эту заботу в действиях — только так вы по-настоящему проникнете в сердца других.

- Умение поставить себя на место другого — это высокое эмоциональное качество, позволяющее создать долгосрочное влияние.

Еще один важный момент заключается в том, что мы умеем анализировать ситуацию с точки зрения собеседника, приходиться к выводам, выгодным для обеих сторон, и придерживаться такого образа мышления. Как я уже говорил ранее, сильное влияние проистекает из нашей заботы о других. Если мы не только обращаем внимание на свои потребности, но и способны переключить внимание на других, искренне заботясь об их потребностях, то наши хорошие отношения с окружающими будут длительными.

IBM смогла достичь таких масштабов благодаря человекоцентричным ценностям, унаследованным Томасом Уотсоном-младшим от своего отца, — умению мыслить с точки зрения клиента. Один из региональных менеджеров IBM, готовя мероприятие, заказал молоко у молочной компании. Потребность в молоке для мероприятия была очень велика, и этот менеджер, желая сэкономить средства компании, сказал представителю молочной компании: «Слушайте, вы должны снизить цену, иначе мы не будем заказывать у вас». Возможно, вы считаете это вполне правильным деловым ходом: с точки зрения этого менеджера он заботился о затратах компании — возможно, вы уже пришли к выводу, что он достойный сотрудник.

Однако проблема заключалась в том, что он не учел чувства молочной компании. Руководитель молочной компании написал письмо маленькому Томасу Уотсону, в котором изложил все обстоятельства дела и выразил протест: «Почему, несмотря на то что договор был заранее согласован, в последний момент вы требуете снизить цену? Неужели все крупные компании так злоупотребляют своим положением? Объясните, пожалуйста!»

Уотсон немедленно приступил к расследованию этого дела, а затем вызвал того менеджера и подчеркнул, что IBM не может так, стремясь извлечь выгоду, относиться к партнерам. Философия ведения бизнеса IBM заключается в уважении к каждому человеку, включая сотрудников, клиентов и партнеров-поставщиков, а не в том, чтобы преследовать исключительно финансовую выгоду.

Каков наш вывод? Только благодаря хорошим межличностным отношениям, построенным на взаимном понимании, влияние может быть устойчивым и привести к позитивному циклу.

Усиливайте свои ключевые преимущества

Эксперты в области психологии успеха очень хорошо разбираются в выявлении сильных сторон человека. Однако, какими бы ресурсами и солидным опытом вы ни обладали, в конечном итоге вы обязательно обнаружите, что именно ваши личные сильные стороны являются основной причиной, побуждающей других работать на вас.

Это утверждение, безусловно, верно: чтобы определить, успешен ли человек, главное — посмотреть, способен ли он максимально использовать свои сильные стороны. Исследования ученых показывают, что у человека есть более 400 видов сильных сторон. Само количество этих сильных сторон не имеет значения; важно знать, в чем именно заключаются ваши сильные стороны. Дальше нужно сосредоточить всю свою жизнь, работу и карьерный рост на этих сильных сторонах — только так вы добьетесь успеха.

У человека может быть много достоинств, и даже те, кто относится к нему с наибольшим предубеждением, не станут отрицать наличие у него трёх-пяти выдающихся качеств. Однако среди всех этих сильных сторон только одна является его главным талантом, то есть его ключевым конкурентным преимуществом, которое он должен укреплять.

Хелен Бжезински — жизнерадостная американка, которая работала моей помощницей в Carlyle Group. Когда она только начала работать со мной, ей было всего двадцать четыре года, и она казалась очень общительной. У меня не было никаких опасений по поводу её способности влиться в работу и в коллектив. Однако проработав со мной всего чуть больше месяца, она подала заявление об увольнении.

Я спросил её о причине: «Хелен, ты отлично справляешься, почему же ты хочешь уйти?»

Она с растерянностью ответила: «Босс, я потеряла уверенность в себе, не могу определиться с будущим профессиональным направлением. Думаю, может, мне нужно уйти на какое-то время, чтобы спокойно всё обдумать и решить, чем я могу заниматься».

«О, Хелен, можешь рассказать поподробнее? Возможно, я смогу помочь тебе разобраться».

Она быстро рассказала о своих переживаниях. В отделе, за который я отвечаю, в основные обязанности Хелен входили не только составление протоколов совещаний, поддержание

контактов с клиентами и подготовка проектов соглашений, но и перевод, а также анализ некоторых инвестиционных проектов. Она была вовлечена во все этапы работы, но ни в одном из них не углублялась. Именно в этом и заключается специфика работы ассистента. За этот месяц работы она обнаружила у себя немало достоинств:

она хорошо справляется с работой по поддержанию отношений с клиентами и добилась в этом значительных успехов;

обладает отличными переводческими навыками и является редким талантом в этой области;

В области анализа инвестиционной целесообразности он демонстрирует уникальный подход и является для меня чрезвычайно ценным помощником;

она также обладает сильными навыками комплексного управления, что свидетельствует о её выдающемся управленческом потенциале.

Все это — повод для гордости, но она из-за этого испытывает беспокойство. Она очень молода и находится на этапе планирования своей карьеры, поэтому ей неясно, какие именно навыки ей следует укреплять в будущем и в каком направлении сосредоточиться. В этом замешательстве она хочет временно уволиться, чтобы обдумать ситуацию и только потом сделать свой выбор.

Выслушав её, я серьёзно кивнул и сказал: «Хелен, это действительно важный вопрос. Однако увольняться из-за этого нет необходимости». «Тогда, шеф, подскажите, пожалуйста, как мне выбрать?»

Я дал ей совет: сначала спланировать своё профессиональное развитие, определить, что ей интересно, а затем из этих сильных сторон выбрать ту, которая наиболее соответствует её личным увлечениям, и только после этого определить направление для дальнейшего развития. Если следовать этим шагам, растерянность исчезнет.

Через несколько дней Хелен избавилась от этой дилеммы. Она пришла к выводу, что её главным преимуществом являются отличные аналитические способности в сфере инвестиций. Это — её опора. Она решила сосредоточиться на развитии именно этого направления и остаться моим ассистентом. Она сказала мне, что остальные сильные стороны присущи и другим ассистентам руководителей в других компаниях, и их нельзя назвать ключевыми преимуществами; только в этой области она сможет сформировать свой личный стиль и накопить капитал.

Как показывает этот пример, ключевые преимущества есть у каждого, но чтобы добиться успеха в какой-то сфере и ярко проявить своё влияние, нужно их выявить. Здесь играют роль многие факторы: возможности, окружение, настрой, усилия, работа и т. д. Понять себя несложно, главное — придерживаться одного принципа: делать свои сильные стороны ещё сильнее, а не пытаться исправлять слабые, как того требует традиционное мышление.

Обнаружив свои сильные стороны, необходимо постоянно их оттачивать и укреплять, чтобы неуклонно развиваться, выделяться из толпы и превосходить соперников. В противном случае, какими бы значительными ни были ваши преимущества, если вы не сможете их укрепить, сформировать уникальное очарование или бренд — сделать так, чтобы другие не могли обойтись без вас, чтобы в определённой сфере только вы могли решить ту или иную проблему, — вы в конечном итоге не сможете одержать победу. Как же обнаружить свои ключевые преимущества?

- Полное самопознание и самоанализ.
- Попросите других помочь вам в анализе — это могут быть друзья, коллеги или близкие; для этого вам понадобится скромность.
- Научитесь правильно мыслить, а затем используйте свой ум, чтобы обнаружить свои сильные стороны.

- Воспользуйтесь возможностью, чтобы в полной мере проявить себя; в этом плане не стоит стесняться.
- Раскрывайте свой потенциал, но помните, что это постепенный процесс, и не стоит торопиться.
- Выработайте различные полезные привычки, чтобы ваш потенциал направлял мысли и поступки к успеху, не позволяя вам сдаться на полпути.
- Смело бросайте вызов самому себе и преодолевайте свои пределы. Верьте, что всё возможно: то, что не удаётся сегодня, не означает, что не удастся завтра.
- Развивайте сильный характер. Человек с сильным характером не поддается временным трудностям, неустанно ищет свои сильные стороны и не поддается влиянию внешней информации.

Влиять на других, управлять собой

Мы часто читаем истории о простых людях, которые из состояния неполноценности обрели уверенность в себе и начали влиять на окружающих — таких примеров бесчисленное множество. В конце концов они обрели свой собственный мир, в котором могут влиять на других и направлять их на служение своим идеалам. Независимо от того, какой профессией вы занимаетесь, если вы сможете создать собственное влияние, вы сможете занять свою нишу в этой отрасли. И наоборот, тот, кто не способен оказывать влияние, не сможет обладать соответствующей способностью управлять.

Если вы сейчас находитесь на этапе «неуверенности» или недостаточной уверенности в себе, вам больше всего нужно стать сильным психологически. Только психологически сильный человек обладает правом влиять на других и даже управлять миром. Психологическая слабость неизбежно нанесет ущерб вашей внешней ауре, что, в свою очередь, изменит силу вашего обаяния, лишит вас блеска и сделает вас неспособным создавать притягательную ауру, не говоря уже об установлении собственного авторитета и создании образа, вызывающего уважение.

1. Оказывайте влияние, приводя правильные аргументы

Это очень простой для понимания принцип. Например, когда мы просим кого-то о помощи, если мы можем привести вескую причину, вероятность того, что нам помогут, значительно возрастает. Причина проста: людям нравится находить оправдание своим поступкам. Независимо от того, кто это, единственной мотивацией для их действий является наличие «правильной причины», которая подталкивает их к тому, чтобы без колебаний и оговорок вкладывать в это свои силы.

2. Умело укрепляйте свой авторитет

Метод порой важнее цели. Чтобы укрепить свой авторитет, нужно дать людям почувствовать, что они следуют за экспертом. Многие люди постоянно пишут мне письма с просьбой указать им путь развития в жизни. Это проявление чрезмерного доверия к авторитету. Это слабость человеческой природы, а также точка опоры, которую может использовать тот, кто стремится укрепить своё влияние.

Согласно общепринятому представлению, люди считают, что следование наставлениям авторитетных лиц всегда приносит им реальную и практическую пользу. Для этого не требуется какого-то глубокого научного анализа — этот вывод можно сделать на основе нашего собственного опыта. Когда мы были маленькими, эти авторитетные лица (такие как родители, учителя) знали больше нас, и мы тогда обнаруживали, что прислушиваться к их советам — разумно. Став взрослыми, люди обнаруживают, что по-прежнему готовы принимать советы авторитетных лиц, только теперь учителя и родители больше не занимают ведущее положение «авторитетов», а их место заняли предприниматели, юристы, средства массовой информации и т. д.

В чём же заключается секрет? Авторитеты всегда находятся в выгодном положении: они имеют доступ к большому объёму информации и обладают большей властью, поэтому, следуя

их воле, в целом невозможно ошибиться. Именно благодаря глубокой вере в это люди легко и решительно придерживаются одного принципа: даже если иногда слова авторитета кажутся нелогичными, они без колебаний поступают так, как он говорит.

Подводя итог, вам необходимо обрести следующие качества, чтобы умно занять такую авторитетную позицию:

- ① обладатель ценной и достоверной информации;
- ② распределитель полномочий или тот, кто устанавливает правила;
- ③ распространителем теорий;
- ④ обладатель опыта.

Когда вы выполните эти четыре условия или обретете такой статус, люди осознают, что подчиняться вашему распределению и руководству правильно, и легко начнут автоматически подчиняться вам, рассматривая вас как авторитет.

Перед по-настоящему влиятельными личностями широкая публика словно гипнотизирована, погружаясь в покорность «авторитету». Если вы сможете гипнотизировать мир — а это вполне возможно — вы сможете заставить больше людей работать на вас.

Глава 3. Вера и харизма

Вера — это наполненное позитивным смыслом чувство уверенности. Вера может ограничивать или освобождать ваш внутренний мир; она определяет, соответствуют ли ваши стремления вашим целям и ценностям, что чрезвычайно важно для вашей способности принимать решения и для жизненной мотивации.

Различия в вере

У меня в США было два друга из деловых кругов, с которыми меня связывала дружба более десяти лет. Оба они приехали в США в 90-е годы, были не только земляками, но и коллегами по цеху. Сегодня они по-прежнему тесно сотрудничают в одной отрасли. Контраст между ними весьма драматичен.

Один из друзей думал только о том, как заработать деньги, и его любимая фраза звучала так: «В бизнесе нужно зарабатывать деньги, иначе зачем так много трудиться?» Другой друг же мечтал построить свой бизнес-мир, уделял внимание производственной цепочке, заботился о формировании корпоративной культуры и всегда ставил интересы других выше своих, при этом сам был нищим.

Десять лет назад тот друг, который заработал много денег, постоянно высмеивал этого человека, у которого, кроме веры, не было ничего, и говорил мне: «Су, посмотри на этого парня, он каждый день только и делает, что говорит об идеалах, но какая от этого польза? Лучше заработать побольше денег — это гораздо практичнее. Могу поспорить, что через несколько лет он обязательно очнется от своих грез, но тогда будет уже слишком поздно».

Спустя десять лет всё сложилось не так, как он предполагал. Мой другой друг, благодаря многолетней отличной работе, наконец-то воплотил свои накопленные усилия в жизнь и одним махом стал известным во всей Америке производителем электротехники, а тот первый друг вынужден был довольствоваться ролью его подрядчика-поставщика, зарабатывая в год менее одного процента от его дохода.

Это яркий контраст: первый — типичный коммерсант, второй — успешный предприниматель с сильной верой.

Разница между коммерсантом и предпринимателем: разрыв в убеждениях

Разрыв в убеждениях определяет разницу в доходах между коммерсантом и предпринимателем в обозримом будущем. Причина заключается не в способности зарабатывать деньги, а в создании платформы для получения прибыли. Возьмём для примера двух человек, которые хотят построить дом. Первый не хочет вкладывать средства и ходит повсюду, собирая кирпичи; второй же вкладывает значительные средства, нанимая хороший кирпичный завод для производства кирпичей высочайшего качества. На начальном этапе у первого человека без особых затрат оказывается много кирпичей; у другого же он тратит все свои средства, но кирпичи так и не появляются. Со временем кирпичный завод доставил ему целые грузовики кирпичей, изготовленных по его заказу, и на этом месте вырос великолепный дом. А что же первый человек? Кирпичи, которые он подобрал, оказались то слишком большими, то слишком маленькими, и из них было невозможно построить такой красивый дом — он смог соорудить лишь убогую хижину, едва достаточную для проживания.

Бизнесмены чаще всего гонятся за краткосрочной выгодой и умеют оценивать успех или провал в делах и в жизни только с точки зрения прибыли. Предприниматели же стремятся к долгосрочной выгоде, особенно к той, которая несет в себе социальную ответственность. Они трудятся ради общего благосостояния своей команды, и в их действиях чувствуется искреннее чувство миссии и высокие ценности.

Человек становится предпринимателем не потому, что он основал компанию, не потому, что добился неплохих успехов в бизнесе, и тем более не потому, что его компания достигла определённых масштабов, а потому, что он обладает правильными убеждениями.

Предприниматели, как правило, мало говорят и много делают — они типичные практики. В глубине души их наполняет не только чувство ответственности перед компанией, но и перед обществом и другими людьми. Многие считают, что конечной целью предприятия является максимизация прибыли. На самом деле это крайне ошибочная точка зрения, которая не способна обеспечить долгосрочное развитие компании. С точки зрения китайской культуры предприниматель — это и мудрец, и человек добросердечный; его душа от начала до конца наполнена терпимостью и добротой. Он никогда не будет заниматься лишь внешними проявлениями, не будет вести себя одним образом на публике, а совсем иначе — в частной жизни. На протяжении многих лет его взгляды на других людей, на общество, на страну, на мир и на вселенную сформировали на определенном уровне его уникальную систему ценностей.

Их цель заключается не только в создании успешного предприятия и не только в погоне за какой-то реальной выгодой, но и в воплощении мечты, заложенной в глубине души. Эта мечта заключается не только в том, чтобы успешно управлять предприятием, но и в том, чтобы само предприятие приносило им душевное утешение и чувство ответственности, дарило им искреннюю радость и побуждало их посвятить ему всё, вплоть до собственной жизни. В этом и заключается величие предпринимателя.

Самое существенное различие между коммерсантом и предпринимателем заключается в том, что у них разные ценностные ориентиры, а уровень их духовного развития различается. Торговец может стать предпринимателем, но этот процесс чрезвычайно долгий и чрезвычайно труден, ведь формирование ценностных ориентиров человека никогда не бывает легким делом. Поэтому в этом мире, хотя торговцев и много, настоящих предпринимателей крайне мало. Размер предприятия и масштаб достижений не являются фундаментальным различием между ними; их различие всегда кроется в глубине души, и именно убеждения определяют разрыв между этими двумя типами людей.

Различия между коммерсантом и предпринимателем

Во-первых, как и предприниматели, коммерсанты должны учитывать прибыль. Однако коммерсанты в большей степени сосредоточены на том, как найти правильную модель получения прибыли в текущих рыночных условиях. Они идеально сочетают острую оценку рынка с реальными возможностями, чтобы вести бизнес, направленный на получение максимальной прибыли. В отличие от коммерсантов, предприниматели учитывают меняющуюся бизнес-среду; они обладают исключительной проницательностью и предвидением в отношении рынка, на основе чего разрабатывают долгосрочную стратегию развития компании.

Во-вторых, управляя компанией, предприниматель наполняет её духовными ресурсами, а не ограничивается лишь стратегическим планированием на уровне бизнеса. Иными словами, предприниматель обладает достаточной силой, чтобы сформировать для компании ключевые ценности и на их основе создать уникальную корпоративную культуру, обладающую глубокой жизнеспособностью. Хотя корпоративная культура может и не происходить исключительно из самой компании, она способна дать ей духовный импульс, помогающий преодолевать трудности и расти. Корпоративная культура будет существовать долго, и её жизнь зачастую превосходит жизнь самого предпринимателя.

В-третьих, успех предпринимателя зависит от комплексной системы управления кадрами, тогда как успех коммерсанта в большей степени опирается на поддержку самого коммерсанта или его близких. Поэтому предприниматель задумывается о том, как создать справедливую и беспристрастную систему отношения к талантам, их развития и использования. Сам предприниматель может и не быть профессионалом в своей области, но он обязательно способен помочь сотрудникам компании расти и выделиться среди других.

В-четвертых, большинство коммерсантов полагаются на собственную харизму для обеспечения долгосрочного развития предприятия; как только он уходит из компании, его бывшая команда и эта платформа погружаются в кризис или даже рушатся; в то же время образ и харизма предпринимателя находятся в относительно независимых отношениях с компанией. Превосходная система управления, созданная им до ухода из компании, является важнейшим вкладом предпринимателя в дело компании, а также основополагающей гарантией её долгосрочного выживания.

Распространение ценностей важнее зарабатывания денег

Начинающие предприниматели — те, кто стремится сделать карьеру в бизнесе, — часто сталкиваются с такой дилеммой: что важнее — зарабатывать деньги или следовать ценностям? Что же является истинным приоритетом: прибыль или ценности?

Как экономическая организация, как человек, стремящийся инвестировать и зарабатывать, и как руководитель команды, мы, конечно, должны учитывать прибыль. Ведь без прибыли компания не сможет выжить — это неоспоримый факт. Однако, если вы будете ориентироваться исключительно на прибыль, игнорируя потребности и интересы потребителей, то с большой вероятностью примете ошибочные решения, в результате чего сама компания окажется неспособной получать прибыль. На самом деле у руководителя компании есть только одна цель — создавать ценность для клиентов и обслуживать их.

Если вы ведете бизнес, руководствуясь принципом «прибыль превыше всего», то в случае конфликта между собственными интересами и интересами потребителей вы неизбежно пойдете на действия, наносящие ущерб интересам потребителей, что в конечном итоге нанесет ущерб как интересам предприятия, так и самим руководителям. Напротив, те предприятия, которые ставят своей целью создание ценности для потребителей, сталкиваясь с таким же конфликтом, предпочтут временно заработать меньше или даже пойти на убыточную сделку, но при этом будут во всех ситуациях отстаивать права и интересы потребителей.

Когда руководители компании в большей степени заботятся о собственных интересах, а не прилагают все усилия для выживания и развития компании, возникает кризис в предприятии. В этом смысле осознанность и уровень мировоззрения руководителей чрезвычайно важны. Кроме того, мы обнаруживаем ещё одну очень важную истину: представление о том, как зарабатывать деньги, на самом деле важнее самого зарабатывания денег.

Ценность веры

Во-первых, вера проистекает из потребности человека в силе воли; опираясь на эту основу, вера проявляет себя в богатых и решающих проявлениях ценности. Мы рассмотрим ценность этих трех сосуществующих видов веры с точки зрения индивидуума.

• Рациональный энтузиазм

Человек всегда склонен отступать перед неизвестным миром, поскольку наша природа полна страха. Однако как только кто-то осмеливается сломать эту психологическую преграду, толпа либо начинает смотреть на него другими глазами, либо возносит его в ранг божества. Иными словами, опираясь на рациональное мышление, тот, кто способен придать своим поступкам оттенок фанатичной веры, всегда сможет вырваться из окружения посредственности и подняться над всей группой.

Молчание и хладнокровие — это неизменные потребности нашего разума. Чувственность и любовь могут стать по-настоящему влиятельными только тогда, когда они преобразуются в сильный и строгий разум. С точки зрения реальности мечты каждого человека являются абсолютно эмоциональными, однако именно потому, что вы стремитесь их воплотить, вы склонны любить их, бережно лелеять и не позволять никому осквернить их; даже если на самом деле они являются бедствием для других, вы всё равно надеетесь, что они принесут им радость. Однако эту радость нельзя просто проповедовать другим — она должна исходить из глубины их сердца.

Когда вы рекомендуете другим то, что вам нравится, вы фактически берете на себя некую неосязаемую ответственность. Мечта и реальность должны совпадать. В противном случае беда неизбежно наступит.

Настоящий предприниматель должен стремиться донести свои мечты, идеи, ценности и т. д. — внутри компании, донося их до своих сотрудников; а вовне — с помощью подходящих средств, распространяя их среди широкого круга потребителей. Если предприниматель не способен осуществить такое решительное продвижение, то у компании не будет ни сильной внутренней сплочённости, ни идеала, способного задавать тренды. Выдающийся предприниматель, особенно лидерский тип, должен выполнить важную задачу — задавать тренды. Если вы недостаточно решительны, вам неизбежно придется сталкиваться с помехами; а если вы недостаточно рациональны, ваш энтузиазм превратится в авантюру «сумасшедшего».

- Дух самоотдачи

Прежде чем приступить к реализации собственной программы по формированию духа самоотдачи у сотрудников, вам необходимо сначала четко определить свои убеждения, а также выяснить убеждения своих руководителей высшего звена. Другими словами, харизматичный руководитель должен принять следующую точку зрения: мои сотрудники — самый важный и незаменимый актив моей команды. Им следует доверять, уважать их, позволять участвовать в принятии решений, касающихся компании; они, в свою очередь, стремятся раскрыть свой максимальный потенциал и надеются на поощрение, чтобы постоянно развиваться.

Как только вы проясните для себя эти представления, вам нужно будет зафиксировать эти ценности в письменной форме и, руководствуясь ими, нанимать и продвигать на соответствующие должности тех, кто придерживается принципа «человек превыше всего», а также постоянно воплощать эту ценность в своих повседневных действиях.

Общаясь с сотрудниками на протяжении длительного времени, вы обнаружите, что реализация собственных мечтаний, раскрытие потенциала и достижение успеха являются для них самыми сильными потребностями; ни одна другая потребность не превосходит их по важности. Сотрудник задает себе вопрос: «Учитывая мои навыки, таланты и мечты, достиг ли я всего, на что способен?» Если ответ отрицательный, он начнёт испытывать неприязнь к компании за то, что она мешает ему достичь личных целей. Наступает переломный момент в жизни: либо команда отвергает сотрудника, либо сотрудник отвергает своего «руководителя».

Следует понимать: в мире нет потребности сильнее, чем реализация собственных мечтаний, полное раскрытие талантов и достижение успехов, соответствующих собственным способностям.

Маслоу однажды сказал, что конечной потребностью человека является стремление все больше приближаться к тому образу, которым он хочет быть. Это означает, что стать тем, кем он способен стать, — это высшая мечта каждого человека. У каждого есть стремление к самореализации, то есть к тому, чтобы стать тем, кем он потенциально способен стать. Исследования показывают, что лишь очень немногие люди способны полностью посвятить себя своему делу.

Для этого нужно всего лишь чуть больше терпения, как у великих Баффета и Джобса. Посвятить себя каким-то ценностям и неизменно им следовать, несомненно, больно. Именно поэтому люди, обладающие этим качеством, выделяются из общей массы и вызывают восхищение.

- Сущность и уровень

Качество и тип убеждений, направление высвобождения энергии, а также построенная человеком система убеждений определяют, каких жизненных высот он в конечном итоге сможет достичь за свою жизнь.

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.