

## ГЛАВА 2

# БЫТЬ РЕШИТЕЛЬНЫМ И ДЕЙСТВОВАТЬ ПЕРВЫМ

*Над чем вы сейчас работаете и к какому сроку это должно быть сделано? Что означает «быть обязанным»? Что ваше обязательство значит для других?*

Прочитав главу 1, вы уже точно знаете, что именно делаете и чего не делаете в отношении лидерства, работы над системой и осуществления перемен либо преобразований. Каждую неделю, составляя план действий, вы целенаправленно распределяете время между использованием имеющейся системы, ее улучшением и коренным изменением. Теперь, когда вы научились верно распределять свое время, пора выяснить, как использовать его максимально результативно.

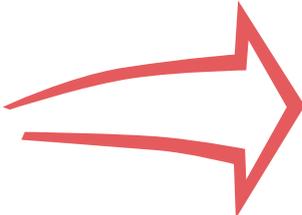
Что отличает лидеров, способных привлечь лучших помощников для достижения целей? Они излучают уверенность даже в трудных и неоднозначных обстоятельствах. Возможно, вы принадлежите к их числу. Если так — три следующие первоосновы подтвердят то, что вы уже знаете. Если вы восхищаетесь такими людьми — эти первоосновы помогут вам высвободить дремлющую внутри вас силу.

---

*Но да будет слово ваше: да, да; нет, нет.*

🔗 Евангелие от Матфея 5:37

---

Сказал  Сделал

Верность слову

## ВЕРНОСТЬ СЛОВУ

*Действительно ли ваше «да» означает «да»?*

В контексте первооснов это означает следующее: «Я говорю, что собираюсь сделать, — и делаю это. Всегда». Верность слову зиждется на уважении к нему, а не на правилах или морали. Когда люди верны слову, плодом того, что они говорят, является будущее — и окружающие им верят. Так достигаются результаты, которые практически невозможно получить иным способом.

Верность слову встречается в мире очень редко. Производители заявляют о высоком качестве своих продуктов. Врачи информируют, что примут вас в 11 часов. Автомеханики сообщают, что ваша машина будет готова к утру, а стоимость работы составит 200 долларов. Сотрудник обещает отчет к полудню. Политики убеждают, что будут действовать в интересах страны. Но продукты оказываются не такими, как обещала реклама. У кабинетов врачей собираются очереди. Ремонт авто стоит дороже и длится дольше. Сотрудники часто нас разочаровывают, а политики действуют в собственных интересах. Всегда ли так происходит? Не всегда, но частенько, а верность слову не терпит полумер и компромиссов.

Зиг Зиглар сказал: «Самый эффективный инструмент убеждения в вашем арсенале — верность слову»<sup>7</sup>. Следуя этому кредо, вы даете величайшее обязательство тем, кто вас окружает. Верность слову — необходимое качество для высокопроизводительных групп.

При запуске каждого проекта я прошу всех вовлеченных в него оставаться верными своему слову вплоть до его завершения. Правило заключается в том, что нет малых или больших обещаний — есть просто обещания. И все они должны быть выполнены. Ни одна

первооснова не вызывает такой бурной реакции — меня уже не удивляет тот ужас, с каким люди встречают предложение быть верным своему слову. Да, это непросто, но какие есть варианты? Согласитесь ли вы взбираться по отвесной скале, зная, что человек на другом конце веревки страхует вас... иногда... может быть? Захотите ли вы участвовать в проекте, в котором четкие сроки становятся примерными ориентирами, а встречи начинаются «около» 9 часов?

Чтобы быть верным своему слову, требуется три навыка:

1. Вы должны уметь заранее распознавать ситуации, когда вас попросят или вы сами решите дать слово.
2. Говорите «да», только если действительно так думаете.
3. Научитесь говорить «нет», потому что это станет вашим самым частым ответом.

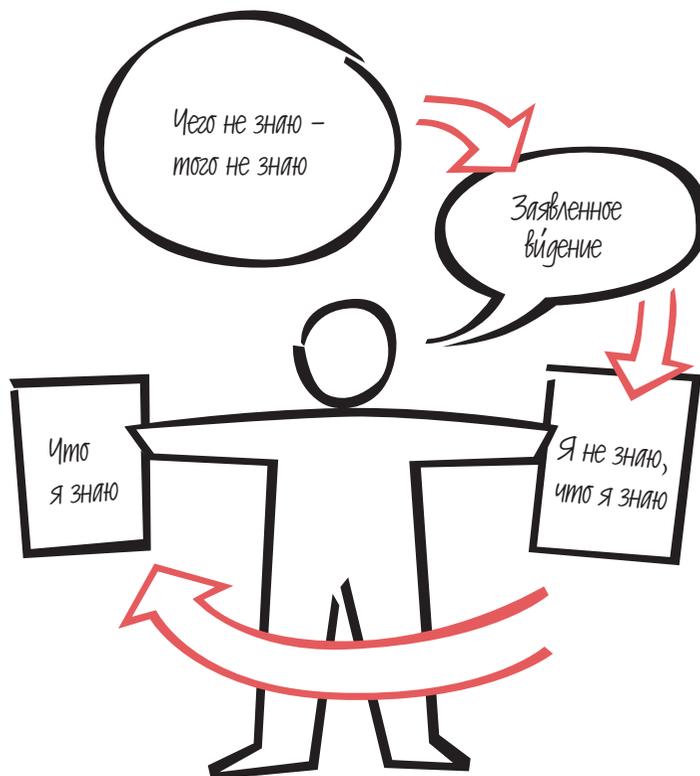
Честность порождает доверие. Доверие порождает близость. Даже если вы не извлечете ничего другого из этой книги — возьмите на вооружение хотя бы принцип верности слову. Сделайте его частью своей жизни, а также жизни вашей группы или команды. Он прост. Объясните его значение. Обязуйтесь следовать ему.

---

*Пока человек не примет твердого решения, всегда есть место колебаниям, всегда есть шанс, что он отступит, его действия всегда неэффективны. В отношении любых проявлений инициативы (и творчества) существует одна простая истина, незнание которой губит бесчисленные идеи и великолепные планы: в тот самый момент, когда человек окончательно решается, провидение вступает в игру на его стороне — ему в помощь происходят события, которые в противном случае никогда бы не произошли. Твердая решимость запускает цепь событий — непредвиденных случайностей, встреч с нужными людьми, материальной подмоги с чьей-то стороны, о которой человек не мог и мечтать. Мне всегда очень нравились слова Гете: «Если вы что-то можете сделать или вам кажется, что можете, начинайте. Смелость содержит в себе гений, силу и волшебство».*

 Уильям Мюррей<sup>8</sup>

---



Доверяйте Вселенной

## ДОВЕРЯЙТЕ ВСЕЛЕННОЙ

*Ограничено ли ваше видение тем, что вы знаете?*

Как правило, группы создают свое видение на базе того, что им уже известно. Иногда они идут дальше и рисуют картину с некоторыми пробелами, которые им предстоит восполнить. Но настоящие мечтатели делают следующее:

- понимают, что во Вселенной есть все необходимое;
- верят в то, что, какое бы видение им ни предстояло реализовать — оно уже существует где-то в будущем;
- доверяют Вселенной и знают, что она даст все необходимое для осуществления задуманного.

Создавайте видение, выходя за пределы ваших знаний.

У принципа *доверяйте Вселенной* есть и обратная сторона. В процессе написания этой книги я беседовал с лидерами и представлял им первоосновы в виде карточек — раскладывал их на столе и просил собеседника выбрать те, что первыми бросились в глаза.

Дэннис Уиттл, основатель интернет-компании по социальному предпринимательству Global Giving, быстро выбрал пять карточек и высказался по первым четырем<sup>9</sup>. Взяв в руки пятую карточку (с первоосновой «Доверяйте Вселенной»), он заколебался, поднял глаза, подыскивая слова (в чем у него редко возникала необходимость), и сказал: «Это чепуха!» Я знал: ему есть что еще сказать, поэтому терпеливо молчал. «Доверяйте Вселенной — это миф, —

продолжил он. — Важнейший, жизненно необходимый для любого лидера, но все же миф. Освоение этой первоосновы — единственный эффективный путь к преобразованию или созданию чего-либо».

«Это должен усвоить каждый лидер, — добавил Дэннис, подумав. — Но иногда, дожидаясь содействия Вселенной, приходится заложить дом и потерять его. На каждого сказочно успешного предпринимателя, наделенного даром царя Мидаса, приходится сотни историй в стиле “всем рискнул — все потерял”».

К сожалению, доверие Вселенной не дает никаких гарантий успеха, несмотря на смелость вашего заявления. Люди терпят неудачи. Каждый день они рискуют всем и все теряют. В этом деле нет никаких секретных кодов или заклинаний. Любой добившийся результатов лидер-инноватор, который на торжественном приеме делится с собравшимися своей «особой формулой успеха», делает это уже постфактум.

Доверять Вселенной — не значит не сомневаться в успехе. Безусловно, есть люди, не ожидавшие от Вселенной ничего и тем не менее ставшие известными и состоятельными. Однако игнорировать Провидение и его возможности довольно глупо. Великие лидеры сталкиваются с теми же испытаниями, разочарованиями, сомнениями, неудачами, а порой унижением, что и все остальные. Но они понимают, что принцип доверия Вселенной пусть и не гарантирует успеха, но позволяет не сдерживать свое воображение и смело следовать за ним.

В конце книги я выражаю признательность людям, без которых никогда бы не закончил описание первооснов. Но во всеуслышание объявив, что собираюсь издать книгу, я даже не подозревал о существовании некоторых из них и о том, что нам суждено встретиться. Спасибо, Вселенная!

---

*Не пробуй! Делай или не делай. Никаких попыток.*

☞ Магистр Йода<sup>10</sup>

---



Заявление

Copyright © 2011 The Primes, Inc. All rights reserved.

## ЗАЯВЛЕНИЕ

*Хотите ли вы жить бесцельно?*

*Заявление* — это утверждение, определяющее, *что* будет достигнуто и *в какой срок*<sup>11</sup>. Одни из самых глубоких впечатлений люди испытывают, наблюдая за тем, как те или иные лидеры делают свои заявления — достичь конкретного результата в четко определенные сроки. Например, заявление президента Кеннеди: «Я считаю, что американская нация должна посвятить себя цели — до конца текущего десятилетия высадить человека на Луну и успешно вернуть его на Землю» — или Махатмы Ганди: «Я увижу Индию свободной еще при моей жизни». Эти лидеры определяли цель и затем достигали ее. Сегодняшние спортсмены «сачкуют»: они начинают кричать об успехе, лишь отбив сложный мяч. Заявления не делаются постфактум. Здесь все решает порядок событий.

Когда «Заявление» делается с «Верностью слову», язык из пассивного становится активным.

Неуверенный голос	→	Уверенный голос
Планирую	→	Заявляю
Пытаюсь	→	Делаю
Я бы сделал	→	Я сделаю
Я собираюсь	→	Я делаю
Мы должны бы сделать...	→	Мы делаем...
Но/если	→	Вне зависимости от...
Я поддержу начинание	→	Я обязуюсь достичь результата
С условиями	→	Безусловно
Скоро	→	Сейчас

Недавно я участвовал в преобразовании крупнейшей в мире логистической системы (речь идет о своевременной доставке товаров от поставщиков и производителей клиентам и потребителям). Эта гигантская структура состоит из множества подсистем, возглавляемых отдельными руководителями; единое централизованное управление при этом отсутствует. В начале проекта было выявлено, что система работает примерно на 30% менее эффективно, чем должна. Настоящий прорыв требовал единого решения и слаженных действий лидеров разных компаний, но доверия друг к другу у основных игроков почти не было.

Вместо того чтобы отправиться на веревочный тренинг или организовать другое мероприятие по укреплению командного духа, было решено сразу начать действовать. Мы отобрали пять проблем, требовавших решения, затем определили и описали конкретный результат для каждого из пяти проектов и установили четкие сроки. Группы, созданные для выполнения этой работы, как обычно бывает, потратили почти все время на обсуждения, а затем попросили продлить срок, чтобы успеть предоставить результат. Лидерская группа ответила отказом. Это был неожиданный и практически беспрецедентный ответ. Группы были одновременно шокированы, возбуждены и настроены скептически. Они сказали лидерам: «Если вы хотите получить именно этот результат к сроку — так оно и будет». И лидеры ответили: «Хорошо».

Три группы закончили проекты раньше срока, у двух других были серьезные проблемы. В дело вмешались политики, зазвучали предложения задействовать властные рычаги, на высоком уровне начались подковерные игры. Тогда обе группы снова обсудили свои проблемы с лидерами, напирая на множество «причин», которые мешали завершить проект к нужному сроку, и даже прямо указывая на то, что прежние темпы преобразований грозят привести к нежелательным последствиям. Их позицию можно было выразить словами: «Не делайте ничего, пока мы не будем абсолютно уверены! Придержите лошадей!» Прежде в таких ситуациях лидеры, как правило, понимающе качали головами и отправляли сотрудников поработать над «более детальным» анализом. Однако на этот раз случилось необычное.

Лидеры настояли на соблюдении сроков и сделали все от них зависящее, чтобы избежать срывов. После ряда стремительных и болезненных шагов результат был достигнут вовремя. Все происходящее шокировало сотрудников, ведь на их глазах воплотилось в жизнь лидерство, основанное на заявлении.

По завершении глобального проекта, в течение которого все пять групп показали нужные результаты, был организован торжественный вечер с вручением наград. Конечно, праздновалось нечто большее, чем просто достижение результатов. В процессе реализации данного проекта все впервые встало на свои места: лидеры повели за собой группы, члены которых плодотворно работали. Верность слову стала тем стержнем, благодаря которому результаты были получены вовремя. Люди осознали свои новые возможности и были решительно настроены на дальнейшую работу. Повторю, что изначальным импульсом этих «чудес» стала мощная комбинация «Заявления» и «Верности слову».

---

*Если ваши действия побуждают других мечтать, учиться, творить и расти — вы лидер.*

☞ Джон Куинси Адамс<sup>12</sup>

---