

---

# Оглавление

---

<b>Введение</b> .....	7
<b>Глава 1. Парадигма целостной личности</b> .....	15
Четыре измерения человеческой природы .....	15
Особенности современной экономической эпохи. ....	17
Парадигма целостной личности и четыре правила лидера .....	21
<b>Глава 2. Первое правило лидера</b> .....	39
Скорость доверия .....	40
Два главных фактора доверия .....	43
<b>Глава 3. Второе правило лидера</b> .....	47
Концепция работы, которая должна быть выполнена .....	48
Прикладной смысл концепции работы, которая должна быть выполнена .....	51
Модель получения прибыли .....	55
<b>Глава 4. Третье правило лидера</b> .....	61
Методика «четыре дисциплины исполнения» .....	69
Система пестования талантов. ....	91
Система стержневых процессов бизнеса. ....	92
Система получения обратной связи от потребителя .....	98

<b>Глава 5. Четвертое правило лидера. . . . .</b>	<b>109</b>
Какой вы руководитель: великий или посредственный, лидер или надсмотрщик? . . . . .	109
Риторика лидерства. . . . .	114
Ваш уникальный голос . . . . .	116
Выбор. . . . .	130
Лидер в роли «транцевой плиты». . . . .	131
 <b>Вместо эпилога: напутствие. . . . .</b>	 <b>137</b>

---

# Введение

---

Кому-то вполне довольно и того, чтобы его считали хорошим — человеком, специалистом, руководителем, но таковых, поверьте, меньшинство, а большинство мечтает о великом. Бурлит в нас какая-то неведомая сила, не позволяющая довольствоваться всего лишь хорошим. Мы жаждем стать частью великой команды, свершения которой и спустя многие годы сохранятся в памяти людей. Мы хотим добиться величия — в своем деле и в своей жизни. Весь вопрос в том, как это сделать, как проторить себе дорогу к величию. Об этом не понаслышке знают у нас во FranklinCovey — компании, которая удерживает мировое лидерство по тренингам в сфере эффективности использования инструментов, служащих повышению производительности и качества диагностики для организаций, команд и частных лиц.

Миссия FranklinCovey и горячее желание ее сотрудников — помогать людям и организациям по всему миру добиваться подлинного величия. И это не просто красивые слова. Компания не имеет себе равных по глубине и обстоятельности исследования такой темы, как высокоэффективная деятельность, переводящая организацию из разряда хороших в разряд великих. В этой области мы накопили ценнейшие знания. У нас в активе работа с тысячами компаний, которые стремятся к величию в своем деле. Сотрудники FranklinCovey глубоко вникли в суть и механизмы операций более чем пяти сотен организаций, достигших

величия. Мы исследовали и синтезировали данные опросов, в которых участвовали не менее 225 000 респондентов; мы изучили и проанализировали деятельность свыше 2000 рабочих команд. Нашей целью было понять, из чего складывается подлинное величие, какие препятствия воздвигаются на пути к этой цели, какие условия необходимы, чтобы организация стала великой, и какова в этом роль ее лидера.

Например, нами доподлинно установлено, что «стратегическая рука», направляющая деятельность компаний, демонстрирующих превосходную результативность, в материальном плане давала не больше той, которая направляла работу организаций просто хороших. Все дело в том, что у первых под влиянием этого руководства получалось добиваться гораздо большего, чем у вторых.

Еще один установленный нами факт заключается в том, что в любой организации непременно найдутся резервы для проявления великой результативности и что неправда, будто у великих компаний куда больше базовых знаний и мастерства, чем у хороших, — в этом они обычно мало чем отличаются друг от друга, просто первые куда успешнее институционализируют (упорядочивают, формализуют и стандартизируют) всю совокупность знаний, которыми обладают. У великих организаций в сравнении с просто хорошими лучше дисциплина исполнения, они искуснее в борьбе с непоследовательностью и в умении подтягивать «среднячков» до уровня эффективности самых лучших своих сотрудников.

Что же такое величие? Так уж повелось, что единственным мерилom, по которому мы привыкли о нем судить — будь то организация, команда или отдельная личность, — выступают абсолютные показатели финансовой или операционной эффективности. На самом деле, как доказывают наши исследования, великие организации систематически продуцируют четыре ключевых результата:

- во-первых, стабильно добиваются наивысшего уровня результативности. Они преуспевают финансово или в плане

производственной деятельности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, причем не только по абсолютным показателям, но также относительно собственного рыночного потенциала или тех задач, которые намечают те, кто этими компаниями управляет;

- во-вторых, они заслужили подлинную лояльность своих потребителей — не только их полную удовлетворенность, но также страстную преданность и любовь;
- в-третьих, их сотрудники беззаветно преданы организации и всей душой болеют за дело. Люди, работающие в великих компаниях, не просто удовлетворены своей работой. Для них она служит источником вдохновения, и они отдаются ей со всей страстью и энергией;
- наконец, в-четвертых, великие организации не просто занимаются бизнесом в нашем обычном понимании, а выполняют уникальную миссию, которая отчетливо выделяет их из общей массы.

При этом все эти четыре результата измеримы и отчетливо заметны; добиться их по плечу любой организации.

Но вот в чем вопрос: какой смысл ей стремиться к величию? Почему бы не ограничиться тем, чтобы просто хорошо делать свое дело? Ради чего компаниям напрягать все силы в попытках достичь величия?

Мы во FranklinCovey убедились, что величие, этот редко достигаемый уровень успешности, приносит колоссальные дивиденды. Великие организации вполтину прибыльнее и растут вдвое быстрее, чем их аналогичные компании. Они завоевывают неподдельную лояльность своих стейкхолдеров, благодаря чему им проще и в будущем продолжать свое победное шествие.

Помимо упомянутых выше материальных выгод, величие обещает нечто неизмеримо более ценное и значимое — особую награду, которой удостоиваются лишь те, кто сполна заплатил за достижение превосходства над другими.

Итак, что же нужно, чтобы выстроить великую организацию? Если вкратце, то прежде всего нужны великие лидеры и эффективные исполнители, которые сумеют претворить в жизнь организационную миссию на самом безупречном уровне. Причем жизненно важны великие лидеры, способные внушать доверие, — без них у организации не будет ни понимания, в каком направлении развиваться, ни стратегии, ни систем, обеспечивающих движение в нужном направлении.

Но одних только великих лидеров недостаточно. Не менее важны и эффективные личности — люди, работающие в организации. Без личной эффективности работников компания обречена на заурядность, если не на что-то худшее.

Однако и это еще не все. Без процесса, общего для всех, обеспечивающего фокусировку на организационной миссии и ее претворении в практику, даже самым вдохновенным и талантливым людям не достичь величия. Зато наличие такого процесса позволит великим личностям создать нечто значимое и долговечное.

Узнать и освоить руководящие принципы лидерства и величия вам поможет разработанная нами флагманская программа развития лидерских качеств — мы назвали ее «Лидерство: великие лидеры, великие команды, великие свершения». На этих страницах я ознакомлю вас с ее основами и очень надеюсь, что, почувствовав, какова она на вкус, вы захотите отправиться на штурм вершины под названием «Величие», ведь это по плечу каждому, в чем мы во FranklinCovey неоднократно убеждались.

В великих организациях очень многое зависит от лидера. Современный глобализованный мир, опирающийся на знания, настоятельнее, чем когда-либо прежде, требует от организаций добиваться величия. Истинно великие компании выделяются из общей массы устойчивым финансовым положением, горячей приверженностью клиентов и потребителей, неотразимо притягательной культурой победителей и особым вкладом в облик рынка.

Великие компании создаются великими лидерами; они искусно мотивируют членов своей команды отдавать работе все

свои силы и вносить ценный и наилучший вклад в решение первостепенных задач.

Всякая организация и всякий лидер стремятся стать великими. Но почему же тогда это удастся лишь немногим? Все дело в том, что многие лидеры все еще исповедуют старомодные, отжившие свое подходы к лидерству. Между тем по-настоящему великие лидеры не только иначе смотрят на мир, они и действуют иначе. Если конкретно, то эти их особые навыки можно определить как совокупность четырех императивных, т. е. обязательных для выполнения требований — жизненно необходимых определяющих функций, которые великий лидер считает себя обязанным неукоснительно выполнять. Эти четыре правила сводятся к следующему:

- внушать доверие непосредственным подчиненным, вышестоящим и равным;
- формировать ясное видение цели, разъясняя, почему и для чего поставлены те или иные задачи и какой вклад в их достижение вносит работа каждого участника команды;
- отлаживать и упорядочивать функционирование систем и рабочих процессов, чтобы они способствовали, а не препятствовали достижениям;
- раскрывать уникальные таланты своих людей и трансформировать их в ценный вклад в общее дело.

Предлагаемые мной идеи позволят вам усовершенствовать свои лидерские качества, сформировать новый образ мышления, освоить новый набор умений и новый инструментарий, чтобы эффективно применять четыре правила настоящего лидера.

## Полный курс

Если бы вы записались на полный курс, предлагаемый нашей компанией, обучение заняло бы от трех до пяти дней, включая большой объем подготовительной и домашней работы. Здесь же я предлагаю вам конкретные рекомендации по совершенствова-

нию стиля лидерства, которые вы сможете приспособить под свои индивидуальные особенности и под специфические нужды вашей организации, что позволит перевести навыки лидерства из разряда тех, что «хорошо-было-бы-иметь», в «процесс-без-которого-не-обойтись».

В компании FranklinCovey ее профессиональный успех измеряется успехами, которых достигли наши слушатели. А успех тренинга измеряется не только приобретенными знаниями, но и способностью применять их на практике. Я глубоко убежден, что *знать, но не применять — то же самое, что не знать*. Надеюсь, это станет не только нашим, но и вашим кредо.

Итак, на этих страницах я ознакомлю вас с квинтэссенцией нашей программы лидерства. Я сведу воедино плоды размышлений ряда самых выдающихся властителей дум и бизнес-лидеров наших дней. Это профессор Гарвардской школы бизнеса Клейтон Кристенсен; профессор, автор нескольких бестселлеров на темы бизнеса и мой личный друг Рэм Чаран; авторитетный специалист по проблемам лояльности потребителей и автор индекса чистой поддержки (Net Promoter Score — NPS) Фред Райхельд; мой старший сын Стивен Кови, опубликовавший книгу «Скорость доверия: то, что меняет все» (The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything)<sup>1</sup>, а также множество других выдающихся лидеров, в числе которых Эмма Брэндон, старшая медсестра медицинского учреждения в Англии и лауреат премии Britain's Best Boss («Лучший босс Британии»). Я ознакомлю вас с разработанными у нас во FranklinCovey материалами, а также с самыми свежими примерами из практики других компаний. А поскольку я и сам кое-что смыслю в этой области, то поделюсь с вами и своими скромными соображениями. Я специально упоминаю об этом, поскольку, если у вас сложится впечатление, что эта книга фрагментарна и несколько смахивает на лоскутное одеяло, знайте, это сделано намеренно.

---

<sup>1</sup> Кови-мл. С., Меррилл Р. Скорость доверия: То, что меняет все. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

Предлагаю вам нижеследующий материал и, чтобы расширить ваше представление о великом лидерстве, коснусь пяти его аспектов:

- во-первых, я хочу помочь вам составить правильное понимание того, что означает быть великим лидером, и пробудить в вас желание стать им;
- во-вторых, ознакомить вас с принципиально новой парадигмой управления, которая отвечает условиям новой эры — эры работников интеллектуального труда;
- в-третьих, предоставить слово авторитетным людям, любезно согласившимся поделиться своими рецептами излечения хронических болячек лидерства;
- в-четвертых, научить вас ряду практических навыков лидерства, которые вы сможете применить в собственной практике уже завтра;
- и, наконец, в-пятых, помочь вам спроектировать конкретный процесс и составить план действий, чтобы вы самостоятельно начали постигать премудрости лидерства.

В целом предлагаемый здесь материал призван направить вас по новому пути, дать вам новый образ мышления, новый набор умений и новый инструментарий — словом, все необходимое для того, чтобы вы могли высвободить таланты и способности, как ваши собственные, так и тех, кто составляет вашу команду, и достичь самых важных и приоритетных для вас целей.

Начнем мы с изучения того, что я называю парадигмой целостной личности, в которой гармонично сочетаются четыре измерения — сердце, тело, интеллект и дух.



# Глава 1

---

## Парадигма целостной личности

---

### Четыре измерения человеческой природы

До того как в 1954 г. британский легкоатлет Роджер Баннистер побил прежний мировой рекорд в беге на одну милю, устойчиво державшийся на отметке в четыре минуты, считалось, что это в принципе невозможно, ибо лежит за пределами человеческих возможностей. Историческое достижение Баннистера словно открыло шлюзы для дальнейших спортивных достижений — вслед за ним многие другие бегуны тоже сумели преодолеть тот непокорный рубеж скорости. В чем секрет? Как такое стало возможным? Мой ответ — это чудо совершилось благодаря кардинальному сдвигу в мышлении.

А вот другой пример из области спорта. Долгое время прыгуны в высоту использовали стандартную технику прыжка «ножницами», пока на летних Олимпийских играх 1968 г. Дик Фосбери не продемонстрировал новую технику прыжка, впоследствии названную его именем — Фосбери-флоп. Когда ее переняли другие атлеты, планка достижений в прыжках в высоту быстро пошла вверх — новый навык послужил катализатором дальнейших спортивных рекордов.

Долгие годы существовала традиция изготавливать шесты для спортсменов из жесткого негибкого материала, сначала — из

бамбука, а потом — из алюминия, что ограничивало высоту прыжка. Изобретение фибerglassового гибкого шеста позволило прыгунам за счет его упругости вскидывать свое тело на значительно бóльшую, чем прежде, высоту. Так по мере совершенствования спортивных снарядов устанавливаются все новые и новые, более высокие спортивные рекорды.

Подобно спортсменам, учитывающим воздействие окружающей среды, сегодняшние лидеры не менее остро ощущают, что подвержены всем превратностям агрессивно конкурентного, коварного и сурового климата. Преуспеть в таких непростых условиях возможно, только если мыслишь нетривиально, осваиваешь новые навыки и применяешь самые передовые инструменты. По большому счету, современному лидеру требуется именно то, о чем я уже говорил, — новый образ мышления, новые умения и новые инструменты. Без всего этого им попросту не выжить.

Всю жизнь я посвятил исследованию феномена эффективности и утверждаю, что личная и межличностная эффективность при всей их несомненной важности на сегодняшний день являются всего лишь платой за вход в современную многообещающую, но вместе с тем требовательную среду. Чтобы преуспевать в ней, необходимо быть великими лидерами. Только им по плечу генерировать предсказуемый результат, устойчивую финансовую результативность и несокрушимую лояльность потребителей, а также создавать команды-победительницы и вносить значимый вклад.

Великими лидерами становятся не вдруг, для этого недостаточно посетить один-единственный семинар. Становление великого лидера — долгий путь, и подобно всякому достойному путешествию, он изобилует как трудностями и препятствиями, преодоление которых требует стойкости духа и напряжения сил, так и волнующими триумфами. Приглашаю вас вступить на этот путь.

## Особенности современной экономической эпохи

Сегодня мы стоим на пороге одной из самых захватывающих и многообещающих эпох в истории человечества. Глобализация рынков и взрывной прогресс в области технологий создали беспрецедентные возможности для процветания и роста отдельных индивидов, семейств, организаций и всего общества. Надо только с умом их использовать.

На своих лекциях я часто задаю слушателям вопрос: «Многие ли из вас, здесь присутствующих, согласны с утверждением, что подавляющее большинство работников вашей организации обладают куда более обширными талантами, способностями, креативностью и интеллектом, чем те, что требует от них или дозволяет им применять их нынешняя работа?» В ответ неизменно поднимается целый лес рук. Любопытно, что так бывает в любой аудитории, независимо от того, в какой стране или части мира происходит этот диалог. Не меньшее число людей признают, что изнемогают под грузом требований делать все больше, получая при этом все меньше.

Дайте себе труд задуматься над этим положением. Многие сегодня находятся в ситуации, когда, с одной стороны, на них возлагаются все новые и к тому же постоянно повышающиеся ожидания, что они будут производить больше, получая взамен меньше, а с другой стороны, людям отказывают в праве вкладывать в свою работу лучшее, на что они способны, — всю мощь их таланта и интеллекта. В этом и состоит головоломная и самая фундаментальная проблема лидерства. Для понимания ее истоков нам следует уяснить ход развития четырех экономических эпох цивилизации.

Представьте, что вы на мгновение перенеслись из нашего времени в первобытную эпоху и живете охотой и собирательством. Каждый божий день вы отправляетесь на поиски пропитания для себя и своего семейства. Это единственное занятие, какое вы знаете, единственное, что умеете делать. Но вот появляется некто и пытается убедить вас по его примеру стать земледель-

цем — так он это называет. Вы наблюдаете, как этот некто устраивает делянку: перекапывает почву, бросает в нее малюсенькие семена, потом усердно ухаживает за этим участком, поливает, пропалывает от сорных растений... А между тем внешне ничего вроде бы не меняется, разве что появляются крохотные всходы, но они не пригодны в пищу. Но вот проходит время, и вы замечаете, что он собирает со своей возделанной земли тучный урожай. Вас поражает, что его «добыча» намного больше той, что вы можете добыть охотой и собирательством. Что вы делаете? Правильно, мало-помалу втягиваетесь в активный процесс обучения премудростям возделывания земли. Вам потребуется освоить новые умения и научиться обращению с новыми для вас орудиями труда. В конечном счете вы все-таки станете земледельцем и передадите свое сельскохозяйственное занятие по наследству своим детям и внукам. Именно так оно и происходило в древней истории человечества — на смену эпохе охоты и собирательства пришла эпоха земледелия. С течением времени количество охотников и собирателей сократилось более чем на 90%.

Потом в наши двери постучалась индустриальная эпоха. Люди научились строить заводы и фабрики и с высокой производительностью перерабатывать сырьевые материалы в полезный продукт посредством конвейерного производства. Для этого понадобилось разработать целиком и полностью новый набор трудовых навыков. В индустриальную эпоху фабрики производили продукции в 50 раз больше, чем семейные крестьянские хозяйства, в результате численность последних сократилась более чем на 90%.

Сегодня мы вступаем в новую эпоху — эпоху работника интеллектуального труда. Верите ли вы, что она будет в 50 раз производительнее, чем индустриальная? Лично я — да. И уже можно заметить первые признаки. Новая эпоха станет продуктивнее предыдущей в 50(!) раз — заметьте, не вдвое, не втрое и даже не вдесятеро, а в 50 или, может, даже более раз.

Как мы видим, главными двигателями экономического прогресса в индустриальную эпоху выступали машины и капитал —

иными словами, неживая материя. В людях та производственная система тоже нуждалась, но они приравнялись к заменяемым ресурсам. Наша нынешняя проблема в том, что хотя мы и живем в эпоху работника интеллектуального труда, современная управленческая практика во многом унаследована нами от индустриальной эпохи. Она наложила отпечаток на многие сегодняшние практики привлечения, найма и увольнения работников, на используемые нами методы оценки результативности, системы вознаграждения, премирования и даже на способы коммуникаций с людьми. Финансовый учет, основная система, регламентирующая обращение с информацией, досталась нам в наследство от индустриальной эпохи — недаром она относит людей к категории *затрат* (затраты на рабочую силу), тогда как неживую материю вроде инструментов, оборудования или компьютеров именуем *активами*. Попробуйте вообразить себе, какой эффект оказывает подобная психология на все стороны производственной сферы. В рамках подходов, позаимствованных нами у индустриальной эпохи, людьми на производстве управляют, опираясь на должностные инструкции, — иными словами, работники, точно винтики или гайки, должны точно соответствовать параметрам *пазов*, которые отводит для них система производства. В эпоху работника интеллектуального труда людьми не управляют, а направляют их, создавая условия, в которых каждый сможет максимально раскрыть свои дарования и внести в работу свой уникальный и наибольший вклад, на какой только способен. Менеджер индустриальной эпохи воспринимает людей как наемных работников или подчиненных. Мотивация к труду носит внешний характер и сводится к принципу кнута и пряника — сделал, что от тебя требуется, получи пряник, не сделал — вот тебе кнут. Словом, классический вариант, когда осла заставляют работать, вешая у него перед носом морковку, а сзади погоняя кнутом. Эпоха работника интеллектуального труда требует рассматривать людей как добровольцев, союзников и партнеров. Индустриальная эпоха выработала образ мышления, замешанный на контроле — плотном контроле за работой каждого. Эпохе

работника интеллектуального труда свойствен иной образ мышления — освобождающий от опеки, подразумевающий наделение людей определенной самостоятельностью.

Подведем итог: мы управляем вещами, а вещи, как известно, лишены права выбора. Но мы руководим людьми, которые, в отличие от предметов неодушевленных, обладают правом и волей делать собственный выбор.

Характеризуя современность, блестящий (ныне, увы, покойный) гуру менеджмента Питер Друкер пророчески заметил, что «когда придет пора писать историю нашего времени, большинство историков припомнят в качестве его главной особенности не передовые технологии, не Интернет и не электронную коммерцию, а беспрецедентные перемены в условиях человеческого существования. Впервые в истории значительная и быстро прирастающая масса людей приобретает возможность выбора. Впервые они встали перед необходимостью управлять своей жизнью, но беда в том, что мы совершенно и поголовно не готовы к этому.

Спрашивается, почему же мы не готовы? Да потому, что для высвобождения потенциала, который таит в себе наступающая эпоха, необходимо начисто избавиться от парадигмы контроля. А для этого требуется, чтобы лидеры усвоили другую парадигму, которую я и называю *парадигмой целостной личности*. Мы, человеческие существа, состоим из четырех измерений: это наше тело, наш разум, наше сердце и наш дух. Каждое из них представляет собой четыре базовые человеческие потребности и четыре мотивирующих фактора. Для тела это потребность жить. Для сердца — потребность любить, строить и поддерживать прочные взаимоотношения. Для разума — желание учиться и постигать новое; это потребность в росте и развитии. А для духа — потребность оставить после себя след в этом мире, свое индивидуальное наследие. Нам требуются осмысление, вклад и честность намерений. Сознательно или бессознательно, но люди сегодня сами выбирают, которую часть себя посвятить работе, что во многом зависит от того, как с ними на этой работе обращаются и, как говорится, за кого их держат, а также от

имеющихся у них возможностей задействовать все четыре измерения своей человеческой природы.

Вот важный момент: пренебречь хотя бы одним из четырех измерений нашей природы означает, по сути, превратить человека в неодушевленный предмет. А что положено делать с вещами? Правильно, их нужно держать под контролем и управлять ими, чтобы мотивировать, — как видите, мы снова упираемся в эту пресловутую систему кнута и пряника. Возможно, например, купить чьи-то руки или спину, но вот купить чьи-то сердце, разум и дух невозможно. Вы можете получить все это только с добровольного согласия их обладателя, и никак иначе.

Итак, делаем вывод: лидерство не имеет ничего общего с контролем. Лидерство — это про то, как помочь личности раскрыться и направить высвободившиеся силы и таланты на достижение привлекательных, воодушевляющих и достойных целей. Как у лидера у вас есть выбор. Вы можете навечно сохранить приверженность традиционным практикам индустриальной эпохи или же обзавестись новым образом мышления, новым набором умений и новым инструментарием, чтобы успешно осуществлять лидерство в условиях эпохи работников интеллектуального труда.

Помните, в сегодняшнем мире у людей есть выбор. Мы существуем в условиях глобальной экономики. Главная ценность проистекает отныне от знаний, а не от сырьевых материалов. Перемены происходят быстрее, чем это бывало прежде. Открылась возможность гигантской отдачи от инноваций. Конкурентные преимущества очень недолговечны, и новый тип лидерства приобрел как никогда прежде большое значение.

## **Парадигма целостной личности и четыре правила лидера**

Я уже задавал вам вопрос, который регулярно задаю слушателям своих курсов: согласны ли вы с утверждением, что подавляющее большинство членов вашей команды обладают талантами, интеллектом, способностями и креативностью, намного превышающими

ми те, что требуются и что им дозволяется применять для выполнения их нынешней работы? Мои слушатели соглашались, а вы?

Тогда следующий вопрос: верите ли вы, что как лидер отдаете тем ключиком, который поможет высвободить на волю весь тот потенциал, которым природа наделила ваших людей?

Тут нам самое время обратиться к парадигме целостной личности. Ее суть не в том, чтобы быть приятным и обходительным со своими подчиненными, а в том, чтобы вникнуть в личность каждого из них, помочь полностью раскрыть заложенные в человеке дарования и трансформировать их в зримый результат. Ключевые понятия этой парадигмы — страсть, свершения, исполнение и неповторимый вклад. Она имеет самое прямое отношение к тому, какую часть себя люди готовы ежедневно вкладывать в свою работу.

А как бы вы определили, какую часть себя отдаете своей повседневной работе? Судя по моему опыту, большинство организаций упирается в четыре хронические организационные проблемы. Во-первых, это маловерие. Во-вторых, отсутствие четкой цели или видения. В-третьих, разлаженные бюрократией системы. В-четвертых — недоиспользование талантов и потенциала.

Вам будет любопытно узнать, что эти четыре хронических недуга проистекают именно из пренебрежения каждым из четырех измерений, которыми обладает целостная личность, а именно — телом, сердцем, интеллектом и духом. Противоядием от этих хронических проблем служит то, что я назвал *четырьмя правилами великого лидера*. В комплексе они образуют операционную систему, позволяющую на практике применять парадигму целостной личности, а также отвечать на вызовы и преодолевать барьеры, которые попадают ему на стезе лидерства. Императивными эти требования (или правила) названы ввиду их высочайшей значимости, жизненной важности, насущности, критичности, решающей роли, острой необходимости, неотложности и глубокого смысла. Они помогут добиться стабильно великих результатов.

Напомню, в чем состоят эти правила:

- 1) стройте доверительные отношения с непосредственными подчиненными, а также с вышестоящими и равными себе сотрудниками;
- 2) проясняйте цели, доходчиво разъясняя, как индивидуальный вклад каждого будет способствовать их достижению;
- 3) настраивайте системы и рабочие процессы таким образом, чтобы они скорее способствовали, нежели препятствовали достижениям;
- 4) раскрывайте таланты и способности сотрудников, чтобы они могли вносить ценный, неповторимый вклад в общее дело.

Если вы, будучи лидером, выполняете все эти четыре правила, вам не придется бороться с недостатком доверия, отсутствием четкого представления о целях, неслаженными из-за бюрократии системами и недоиспользованием талантов и потенциала людей. Все наболевшие проблемы будут преодолены, ведь наши исследования доказывают, что эти четыре ключевые области в наибольшей степени определяют качество лидерства.

### *История из жизни: покорение Эвереста*

---

Позвольте предложить вам убедительный пример *лидерства с позиций признания целостной личности* в действии. Герой моего рассказа — слепой альпинист Эрик Вейхенмайер, в 2001 г. совершивший восхождение на Эверест. До него невозможно было и помыслить, что незрячий человек способен покорить высочайшую вершину мира. Эрик Вейхенмайер подал пример. Он потерял зрение еще в 13-летнем возрасте, но это не сломило его дух. Эрик не желал, чтобы тяжкий недуг стал помехой для нормальной жизни и занятий спортом, причем предпочитал силовые и состязательные виды. Эрик увлеченно занимался реслингом, дальними велопробегами, парапланеризмом,

лыжами и скалолазанием. А покорение Эриком Эвереста журнал *Time* назвал одним из величайших спортивных достижений 2001 г.

Эверест даже для зрячих альпинистов относится к вершинам повышенной категории трудности, это предприятие невероятно сложное и крайне опасное — из каждых десяти альпинистов, совершающих восхождение на Эверест, лишь одному удается достичь вершины. Из тех, кому она все же покоряется, каждый шестой погибает. При подготовке к восхождению и в ходе самой экспедиции Эрик и его группа блестяще применили ту самую парадигму целостной личности, о которой я упоминал выше, и я утверждаю, что именно это позволило им совершить то, что никому прежде не удавалось.

Покорение высочайшей горной вершины мира — одно из тяжелейших испытаний, какие только может предложить природа планеты. Для человека незрячего такой подвиг и вовсе считался невыполнимым и неосуществимым — до Эрика Вейхенмайера. Мечта покорить эту вершину томила его еще с тех самых пор, когда он окончательно лишился зрения. Когда же она приобрела реальные очертания и началась непосредственная подготовка к экспедиции, все вокруг твердили Эрику, что это чистое безумие, что он сошел с ума и что его затея обречена на провал. Мало того, в его группу напросился один малый, который двигался в авангарде с фотокамерой наизготовку, желая запечатлеть тот момент, когда участники группы будут возвращаться назад с бездыханным телом Вейхенмайера, поскольку не сомневался, что того ждет неминуемая гибель. Что поделаешь, если вы замыслили какое-нибудь сложное, опасное предприятие, всегда найдется немало скептиков, твердящих, что вы спятили, как найдутся и те, кто разделит вашу мечту и поверит в успех вашего начинания.

Между тем покорение Эвереста требует предельного напряжения физических и моральных сил и таит массу смертельных опасностей. На маршруте восхождения есть

чрезвычайно сложные, опасные участки, ежегодно пожинающие дань смертей. Чего стоит хотя бы ледопад Кхумбу, где гибнет куда больше альпинистов, чем на любом другом участке маршрута. Не менее беспощадным убийцей является и высота — опасность схода лавин, шквальный ветер и резкие суточные перепады температур каждый миг угрожают гибелью. Кроме того, на таких высотах сильно разреженный воздух, физическое утомление, охлаждение и обезвоживание организма могут вызвать даже у самых опытных альпинистов сложную форму горной болезни, чреватую острой сердечной недостаточностью, отеком легких или головного мозга. Эрик Вейхенмайер, успевший к тому времени покорить ряд сложнейших вершин Африки и обеих Америк, не понаслышке знал об этих опасностях, как знал и о жестокой статистике смертей среди покорителей Эвереста.

Любопытно, как Эрик Вейхенмайер нашел себе наставника, друга и компаньона, который в итоге и возглавил экспедицию на Эверест. С Паскуале Скатурро, известным путешественником и геофизиком, Эрик познакомился на специализированной выставке в Солт-Лейк-Сити, и тот сразу заинтересовался, а как насчет того, чтобы покорить Эверест? Эрик ответил, что на такую попытку пока не отваживался, но очень хочет. Так они и договорились. «Я понимал, что незрячему, вроде меня, никогда не достичь вершины восьмитысячника в одиночку, — рассказывает Эрик. — Никакие технологические ухищрения, даже самое совершенное альпинистское снаряжение, не поднимет меня на такую высоту. Это могут только люди, те люди, которые готовы были стать моими единомышленниками». Как считает Паскуале Скатурро, которого Эрик и все участники экспедиции называют P.V., по начальным буквам второго имени, лидер — это тот, у кого имеется четкое видение и кто предпринимает действия, направленные на то, чтобы сделать это видение реальностью. Но при всем при том в основе здания лидерства всегда лежит характер; без характера нет и лидера.

Главное, с чего требовалось начать Эрику и Паскуале — подобрать в группу надежных людей, которые так же свято, как они сами, верят в успех предприятия и не подведут в тяжелый момент. Группа должна быть сплоченной, а между тем известно, что многие команды распадаются из-за эгоизма и самомнения отдельных участников. Как рассказывает Паскуале, у него на примете имелось несколько кандидатур опытных альпинистов, однако он решил не брать их в экспедицию, так как подозревал, что по своим личным качествам они не тянут на достойных членов команды, на которых можно положиться в трудную минуту. Хотя одним из главных требований к участникам группы было знание специфики Гималаев и, в частности, Эвереста, Паскуале тем не менее считал, что в группу должны войти и бывшие компаньоны Эрика, с которыми он уже совершал восхождения на высочайшие вершины. Не так важно, хорошо ли они знают Гималаи или никогда не бывали там, зато они наверняка пользуются доверием Эрика и проверены в деле, считал Паскуале. Если вы сумеете заразить людей своим видением цели, пробудить в них такое же страстное желание достичь ее, какое движет вами, это видение и станет той объединяющей и вдохновляющей идеей, которая сделает вашу команду непобедимой.

Период непосредственной подготовки к экспедиции на Эверест, когда группа уже была сформирована, осложнился тем, что незадолго до этого Паскуале перенес воспаление легких, осложненное отеком, и с трудом восстанавливал форму. Он даже подумывал о том, чтобы выйти из состава группы, опасаясь, что в критический момент его подведет здоровье. Когда же Паскуале поделился своими сомнениями с группой, ни один из его товарищей не поддержал этого решения. Все сошлись во мнении, что Паскуале должен остаться в группе и что он ей необходим. Тронутый их доверием, Паскуале обратился к Эрику — за ним, как за главным вдохновителем экспедиции, было последнее слово. И тогда Эрик Вейхенмайер произнес слова,

которых Паскуале не забудет до конца жизни. «Знаешь, — сказал ему Эрик, — из-за своей слепоты я всю жизнь сталкивался с ситуациями, когда другие люди решали за меня, справлюсь я с тем или иным делом или не справлюсь. И это было так унижительно, что я ни за что не стану подвергать тебя подобному унижению». В тот момент Паскуале в смятении подумал: «Господи, уж лучше бы он сказал “нет”, лучше бы согласился, что да, я еще слишком слаб и еще не набрал сил, чтобы участвовать в таком деле». В то же время он понимал, что если бы Эрик сказал нечто подобное, это выглядело бы лицемерием с его стороны. Словом, в тот самый момент, когда прозвучали слова Эрика, Паскуале вдруг понял, что больше всего на свете хочет помочь этому парню осуществить его заветную мечту. «Что ж, может, я недостаточно окреп, чтобы покорить эту вершину, зато я чувствую в себе достаточно сил, чтобы помочь тебе, Эрик, покорить ее».

Было решено, что экспедиция Эрика пройдет по классическому маршруту, со стороны Южной вершины (через так называемое Южное седло), и поднимется на гребень главной, Северной, вершины с тыльной стороны. «Эверест, — говорит Эрик, — производит грандиозное впечатление: его вершина вздымается выше облаков и довлеет над местностью, над соседними вершинами». «Словно самый громадный плюмаж, какой мне приходилось повидать в жизни, только снежный», — добавляет Паскуале. На всем протяжении маршрут пролегает почти отвесно вверх и как раз через тот самый коварный ледопад Кхумбу. А спуск намечался по южной стене. «Там не так уж высоко, — смеется Паскуале, — зато путь долгий, целых 25 миль, это вам не игрушки!»

Как руководитель экспедиции Паскуале понимал, что если не придумать для Эрика способ относительно безопасно и быстро преодолеть Кхумбу с его подвижными льдами, трещинами и отвесными ледовыми стенами, у него не останется ни единого шанса покорить Эверест. Для Эрика это должно было стать едва ли не главным в жизни

испытанием. Огромную роль в успехе подготовки сыграл тот факт, что Эрик и Паскуале опробовали множество разных способов, техник и снаряжения для скалолазания и ледолазания. Одни подходили для Эрика, а от других пришлось отказаться. В итоге для восхождения на Эверест были выбраны то снаряжение и те техники, которые более всего отвечали тамошним суровым условиям и особенностям горного рельефа. «Главное, — вспоминает Эрик, — нужно было разработать метод, каким я буду преодолевать ледопад, выбрать те приемы, что годятся для меня с учетом моей слепоты». Паскуале позаботился, чтобы у Эрика было как можно больше времени на тренировки перед восхождением.

В первый раз Эрик прошел через ледопад в начале апреля, почти за месяц до назначенной даты восхождения (покорение Эриком и его группой Эвереста состоялось 25 мая 2001 г., в 10:00 утра по местному времени). «Мой первый опыт преодоления Кхумбу стал самым тяжелым днем из всех, что я провел в горах, — вспоминает Эрик. — Было невероятно трудно, и каждый шаг мог стать для меня последним». Переход занял у него целых 13 часов. Эрик совершенно выбился из сил. «Мне еще ни разу не приходилось видеть его таким изможденным, как будто все жизненные силы покинули его, — вспоминает Паскуале. — Он рухнул чуть не замертво в палатке, а я вышел наружу. Там, возле палатки, собрались остальные ребята из нашей группы. “Боюсь, наше дело швах, — сказал я им. — Так мы ничего не добьемся. Если мы не придумаем, как помочь Эрику двигаться быстрее, можно смело сворачивать лавочку и возвращаться домой”». Паскуале и не подозревал, что Эрик не отключился, как он думал, а слышал каждое произнесенное им слово. Позже Эрик сам признался Паскуале, что тот момент был, наверное, самым тяжелым в его жизни; он испытал острейший приступ отчаяния. В то же время слова Паскуале подстегнули Эрика. Он заставил себя превозмочь смертельную усталость, выбрался из палатки и, устроившись снаружи, рисовал

перед своим мысленным взором картину, как он и ребята из его группы стоят на вершине мира. Такой вот нехитрой медитацией Эрик сумел мобилизовать силу духа и заставил себя уверовать, что сможет покорить вершину, что у него все получится. Во время последующих тренировочных восхождений на Кхумбу дела у Эрика пошли веселее — чем больше он набирался опыта, тем ловчее у него получалось. В этом ему помогли остальные участники группы. Эрик и сам признает, что своими успехами в преодолении льдов Кхумбу во многом обязан своим товарищам. Тренируясь с Эриком бок о бок, они стали лучше понимать, как наладить взаимодействие с ним, как двумя-тремя словами сориентировать его в обстановке и скорректировать его действия. Это было особенно важно, потому что льды Кхумбу очень подвижны, очертания микрорельефа ледопада меняются каждый день, и на том месте, где еще вчера покоилась довольно устойчивая ледяная глыба, сегодня могла зиять глубокая трещина. Постепенно у Эрика наладился хороший контакт с остальными, что помогало ему двигаться быстрее. Например, ему говорили: «Открепи крюк. Да не тот, а этот. Вот так, старина, хорошо, теперь делай шаг».

Случалось, что во время таких тренировок группа Эрика обгоняла другие группы, и сам факт, что их команда сноровистее здоровых, зрячих восходителей, окрыляла и прибавляла им сил.

В итоге в день восхождения Эрик преодолел маршрут из базового лагеря (высота 5303 м), до промежуточного лагеря 2 (6400 м), миновав промежуточный лагерь 1 (5998 м), менее чем за пять часов, что, несомненно, является беспримерным подвигом даже для зрячего альпиниста. К вечеру они разбили палатку и провели импровизированную лютучку. Как оказалось, такого рода неформальные собрания здорово укрепляют взаимодействие и сплачивают команду. Да и что еще делать, как не общаться, в условиях, где недоступны привычные блага цивилизации вроде той же зубной щетки, где все жмутся друг к другу, чтобы согреться

и не упустить даже частички тепла. Рюкзаки и так забиты под завязку, на счету каждый грамм и каждый миллиметр пространства в походном снаряжении, так что никаких излишеств альпинисты себе не позволяют. «А я все равно прихватил зубную щетку», — смеется кто-то из участников.

Эрик считает, что те «палаточные летучки» сыграли чрезвычайно важную роль, потому что давали возможность общаться, обмениваться впечатлениями, делиться важными соображениями — и побуждали каждого участника экспедиции особенно ясно осознать собственную ответственность. Во время одной из таких летучек Эрику впервые подумалось, что если он не выдержит и будет вынужден повернуть назад, кому-то из членов группы придется сопровождать его вниз. «Я бы чувствовал себя ужасно, если бы из-за своей слабости испортил кому-то из ребят день восхождения, поставил бы крест на чьих-то мечтах взойти на вершину мира», — признается Эрик.

Эрик понимал, что вся эта затея с покорением Эвереста задумана в первую очередь ради него. Но и группа тоже осознавала свою ответственность перед ним. Тот же Паскуале не сомневался, все ребята из группы чувствуют, что дело их чести — помочь Эрику покорить вершину. «Если Эрик не сможет добраться наверх, если мы все сообща не будем в силах поддержать его в этом начинании, значит, я никуда не поеду», — так решил для себя Паскуале. — Я давно уже работаю с ним в качестве наставника, направляю и поддерживаю его, но мне ясно, как день, что на самом деле это его воля и его видение ведут и направляют нас обоих. Нам удалось собрать такую команду, где у каждого участника есть свои сильные стороны, что помогает нам в общем деле». Другие альпинисты тоже признают, что сплывающим элементом группы была общая цель. При этом мощь команды как единого целостного организма компенсирует индивидуальные недостатки ее участников. Если что и обеспечило этой экспедиции выдающийся успех, так это сам факт, что так много людей объединили силы ради общей цели, дружно работали

на общий успех и прекрасно ладили между собой. Здесь в скобках замечу, что у Эрика была команда небывалой для альпинистских групп численности — одиннадцать человек плюс восемь шерпов, и это не считая группы обеспечения. Кстати, один из рекордов группы Вейхенмайера в том, что это самая многочисленная группа покорителей Эвереста.

Самые большие трудности подстерегают альпинистов на подступах к вершине. Выше промежуточного лагеря 3 начинается так называемая зона смерти — условия, превышающие порог выживаемости человеческого организма. На такой высоте акклиматизация уже невозможна, организм теряет способность усваивать пищу, и, по сути, человек просто начинает умирать. А следовательно, в зоне смерти для альпиниста начинается обратный отсчет, каждая минута приближает его к смерти, и тут уж ни в коем случае нельзя мешкать, надо как можно быстрее добираться до вершины, иначе — верная гибель.

«Когда я добрался до промежуточного лагеря 4, — вспоминает один из участников группы, — то увидел, что палатку снесло ветром и лагерь фактически разрушен. От него почти ничего не осталось. Мы поняли, что деваться некуда и нам предстоит холодная, то есть под открытым небом, ночевка, и не исключено, что придется и вовсе отказать от попытки достичь вершины». Эрик страшно переживал, видя, что срывается его мечта достичь вершины мира. И все же группа не пала духом и не сдалась. Обсудив создавшееся положение, ребята составили дерзкий план: в 8:30 вечера сняться с места и начать ночное восхождение, с тем чтобы поздно утром добраться до вершины Эвереста. Движение началось в полной темноте — хоть глаз выколи. «Впервые все мы почувствовали, что значит быть в шкуре Эрика», — вспоминает Паскуале. Кстати, в отличие от остальных участников экспедиции, бодрых и полных сил, насколько это было возможно на такой высоте, Паскуале чувствовал недомогание — видимо, сказалось недавно перенесенное воспаление легких. Его

трепала лихорадка, и чем выше забиралась команда, тем больше ухудшалось состояние Паскуале. Ему показалось даже, будто у него открылся приступ малярии. Как вспоминает один из участников группы, он еле держался на ногах, и каждый шаг давался ему невероятным усилием. В общем, стало ясно, что Паскуале не сможет продолжить восхождение. «Он как раз огибал выступ скалы невдалеке от меня, — рассказывает другой участник экспедиции. — И было видно, что надолго Паскуале не хватит, ему надо было возвращаться, и, скорее всего, кто-то должен будет пойти с ним, чтобы подстраховать его». Сам Паскуале был в отчаянии, но уговаривал себя, что цель экспедиции в конце концов не в том, чтобы лично ему взобраться на Эверест. И все же на душе у него было горько: «Два года, целых два года я жил только тем, чтобы подготовить экспедицию и спланировать весь ее ход, я так мечтал стоять на вершине мира плечом к плечу с Эриком. Решение сняться с маршрута и вернуться вниз почти на подступах к заветной цели стало самым тяжелым из всех, что мне приходилось принимать в жизни». Эрик тоже понимал, что бедный P.V. вложил в их экспедицию всю душу, и, наверное, возвращение — это та жертва, которую ему придется принести ради его победы. Но Эрик так же твердо знал, что Паскуале как великий лидер точно чувствует момент, когда надо отступить, уйти с дороги, чтобы не быть в тягость другим.

Чуть позже, когда Эрик и несколько других участников группы находились на небольшой плоской площадке на пути к вершине, так называемом балконе и до вершины оставалось еще полпути, если считать от их четвертого лагеря, внезапно началась снежная буря. Группа остановилась, чтобы переждать непогоду, но метель с каждой минутой разыгрывалась все сильнее.

Паскуале уже начал спуск, но вдруг его пронзила страшная мысль, что за всеми хлопотами с планированием он начисто забыл назначить себе заместителя. И теперь Паскуале грыз себя за то, что вот сейчас, когда он сошел с дис-

танции, группа осталась без руководства. Между тем среди тех, кто оставался на «балконе», начался разброд — одни твердили, что нужно продолжить путь, а другие настаивали на возвращении. «Ситуация была аховая», — вспоминает один из участников. Это был, пожалуй, самый тяжелый момент за всю экспедицию. Альпинистов угнетала мысль, что они вложили в это предприятие столько сил, а теперь все идет насмарку, и их надежды рушатся на глазах.

Любопытно, как это бывает в жизни — в критической ситуации, когда отчаянно нужен настоящий лидер, кто-то, кто взял бы на себя руководство и ответственность, этот кто-то вдруг появляется откуда и не ждешь. Таким неожиданным лидером для группы Эрика стал Кевин, начальник базового лагеря, в чьи обязанности входило ставить палатки, готовить снаряжение для экспедиции и выполнять всякую черновую работу вроде чистки уборных. Кевину уже передали по радиации, что Паскуале сошел с дистанции. Сообразив, что группа осталась без руководителя на полпути и к тому же в тяжелых метеоусловиях, Кевин решительно взял бразды руководства в свои руки. Он понимал, что главное на данный момент — ободрить ребят, вернуть им боевой дух. Но как, если сам он находится далеко внизу, в базовом лагере и имеет связь с группой только по радиации? Вот тут-то Кевин и проявил качества истинного лидера. Он сейчас же принялся изучать особенности метеоусловий наверху, отыскал в Интернете прогноз погоды в районе вершины, мгновенно вник во все премудрости графиков, отражающих направление и силу ветра, перепады температур и прочие характеристики. Не прошло и четверти часа, как Кевин уже радировал наверх: «Алло, ребята, мы в курсе, что у вас метель и шквальный ветер. Держитесь, буря скоро уляжется. Здесь, внизу, начинает проясняться. Я уже вижу звезды. Вот и Ками [один из шерпов в составе экспедиции] передает из лагеря 2, что погода налаживается. Выше нос, смельчаки, не падайте духом, вас ждет победа! Какой-то час, и у вас установится хорошая погодка! Прием».

В такие трудные минуты, как те, что переживала группа Эрика, поддержка Кевина, его бодрый голос сыграли неоценимую роль. Все воспрянули духом, в сердцах снова зажглась искра надежды. Спустя несколько минут кто-то из тех, кто пережил бурю на «балконе», в разрывах между тучами увидел звезду и оповестил остальных. Ситуация мало-помалу начала выправляться, кризис миновал.

Пока группа поднималась к отметке 8534 м, Брэд Булл, который двигался в авангарде, крикнул вниз, что тросы (заранее подвешенные шерпами) замело и они намертво вмерзли в склон. Вроде бы пустяк, возьми да отрой, дело двух минут. Но на высоте, где разреженный воздух содержит лишь треть необходимого человеку количества кислорода, где от шквального ветра на поверхности склона мгновенно образуется непробиваемая ледяная корка, это простое занятие превращается в каторжный труд. По большому счету, Брэд мог обойтись и без тросов, но он знал, что они нужны тем, кто поднимается следом за ним, и главное, они просто необходимы Эрику, — без них он не мог ориентироваться, для него они были словно нить Ариадны. Сам Брэд вспоминает, как, закрепившись на склоне, из последних сил отдирает тросы, хотя и понимал, что на это уходят его последние силы и их вряд ли теперь хватит, чтобы достичь вершины. Но вот последний, отчаянный рывок, и трос окончательно высвобождается, и Брэд видит, как он свободно свисает, закрепленный за скальный выступ почти на гребне Южной вершины. В тот момент, как вспоминает Брэд, его душу охватило небывалое ликование. А у Эрика, который находился ниже и знал, что в эти мгновения Брэд отчаянно сражается за трос, на душе скребли кошки: «Я понимал, что он жертвует собой ради того, чтобы я дошел до верха». Пытаясь как-то выразить переполнявшие его чувства, Эрик, поравнявшись с Брэдом, как мог крепко обнял его. Но все обошлось, и Брэд нашел в себе силы продолжить восхождение — осознание, что он внес свою лепту в осуществление мечты Эрика, придало ему сил. Брэд вспоминает, как он смотрел