

# Оглавление

<b>Благодарности .....</b>	<b>7</b>
<b>Примечание для читателей .....</b>	<b>9</b>
<b>Предисловие .....</b>	<b>11</b>
<b>Глава 1</b> Что такое лидерство в предпринимательстве?.....	<b>17</b>
<b>Глава 2</b> Мечтайте, и вы достигнете цели <i>Воплотите в жизнь свои мечты, намерения и цели .....</i>	<b>37</b>
<b>Глава 3</b> Придайте своим будням изюминку <i>Извлекайте наибольшую пользу из тайм-менеджмента и организации деятельности.....</i>	<b>63</b>
<b>Глава 4</b> Мягкий лидер — это нонсенс <i>Как упростить принятие трудных решений.....</i>	<b>81</b>
<b>Глава 5</b> Никакой магии, никаких тайн <i>Правда об эффективном маркетинге.....</i>	<b>109</b>
<b>Глава 6</b> Работайте на себя, а не на дядю! <i>Практические советы для реализации своей мечты.....</i>	<b>141</b>
<b>Глава 7</b> Всё просто, пока в силу не вступает человеческий фактор <i>Наём, увольнение сотрудников и типы личности .....</i>	<b>177</b>

<b>Глава 8</b>	Смерть продавца. Рождение служителя <i>Искусство продажи – способность служить покупателю.....</i>	<b>217</b>
<b>Глава 9</b>	Финансовое благополучие в бизнесе <i>«Железные» принципы обращения с деньгами, долгами и финансирование вашего будущего .....</i>	<b>251</b>
<b>Глава 10</b>	Коммуникации — навигатор вашей компании <i>Неразрывная связь между эффективными коммуникациями и великими компаниями.....</i>	<b>283</b>
<b>Глава 11</b>	Люди превыше всего <i>Формирование единства и преданности команды .....</i>	<b>301</b>
<b>Глава 12</b>	Доброе слово... любому приятно. Даже суперпрофессионалу! <i>Приумножение успехов в бизнесе при помощи признания и вдохновения .....</i>	<b>317</b>
<b>Глава 13</b>	Три вещи, которые успешные люди никогда не игнорируют <i>Работа с контрактами, поставщиками и правила сбора платежей .....</i>	<b>333</b>
<b>Глава 14</b>	Покажите мне деньги! <i>Система оплаты труда, которая воодушевляет людей .....</i>	<b>361</b>
<b>Глава 15</b>	Мастерство обращения с поводком <i>Передача функций и полномочий – лучший способ построить крупный бизнес.....</i>	<b>385</b>

# Благодарности

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

Коллектив издательства Simon & Schuster:

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

Лиз Перл, гения маркетинга;

Джонатана Мерка за напористость и энергичность;

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

Команды Дэйва Рэмси:

Шерон Рэмси, моего первого и единственного партнера, советника, друга и жену;

Билла Хэмптона за инициативу, которая позволила воплотить этот проект в жизнь;

Аллены Харриса за неоценимую помощь в процессе написания и редактирования;

Джена Сивертсена, нашего маркетингового гения;

Брайана Уильямса, исключительно талантливого специалиста в области видео;

Дэниела Белла, дизайнера обложки;

Блейка Томсона, радиопродюсера;

Престона Кэннона, координатора проекта;

Бет Тэллент, специалиста по рекламе.

И множество других людей...



## Примечание для читателей

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



# Предисловие

## Итак, приступим

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

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

Более 20 лет назад я решил воплотить в жизнь американскую мечту – создать собственный бизнес и управлять им. Будучи «противным» молодым человеком, я быстро развил свой бизнес, связанный с инвестициями в недвижимость. Я начал с нуля и к 26 годам владел недвижимостью на сумму более \$4 млн, а мои собственные активы составляли \$1 млн. Мы владели и / или управляли сотнями объектов и быстро развивали и укрепляли свою небольшую империю. Однако мой бизнес был построен при помощи слишком больших денежных займов, и управлял я им весьма слабо и неумело. Наш основной банк-кредитор был продан другому банку,

и последний, проанализировав нашу ситуацию, принял судьбоносное решение – ограничить свои риски и потребовать от нас погашения всех долгов, всех и сразу. В течение двух с половиной лет я потерял все, чем владел. Против нас бесчисленное количество раз подавали в суд, нас много раз лишали имущества, и, в конце концов, мы стали банкротами. И вот я оказался со своим малышом на руках, мой брак висел на волоске, я был разорен и сломлен. Я был так напуган, что не выдержал и сдался. Со всеми, как говорится, потрохами.

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

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

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

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

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

## Капитуляция

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

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

## В самом начале

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

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

Мы взяли в свою команду женщину, которая была нашим секретарем, бухгалтером, регистратором и выполняла еще множество обязанностей. Работая без перерыва, испытывая большую неуверенность, но сохраняя страсть к своему делу, мы начали по-немногу расти. Через год или около того в нашей команде уже было семь человек, и мы переехали в офис, который был немного

лучше и больше предыдущего. На том этапе мы добивались всего преимущественно своими силами. Именно в это время, когда наша команда состояла из семи человек, я понял, что нужно развивать моих сотрудников, чтобы они помогали мне управлять компанией. Меня испугала эта мысль. Как и большинство молодых предпринимателей, я был полностью уверен, что могу сам справиться со своими задачами и управлять подчиненными таким образом, чтобы они также справлялись со своими задачами. Но я был действительно не уверен в том, нужно ли передавать часть контроля из своих рук в руки других. Мы разбили свою компанию на три отдела (которые впоследствии стали крупными подразделениями), и я приступил к тому, что долгими часами обучал и готовил троих человек, которые руководили этими отделами. Моя цель заключалась в том, чтобы они знали, как бы я поступил в любой момент в любой ситуации. Процесс подготовки этих людей и становление их как молодых лидеров был медленным и основательным. Но моя уверенность в этих людях растет уже на протяжении 20 лет, и сегодня, пройдя вместе сквозь огонь и воду, я могу сказать, что они являются одними из моих лучших друзей и наиболее надежных советников.

Мы продолжали расти, и наступил момент, когда нам понадобилось воспитать новых лидеров. На этом этапе мы уже не могли позволить себе потратить столько времени на подготовку лидеров, поэтому нам нужен был другой план. Пребывая в сомнении, наставник обучает. По своей природе я наставник. Поскольку я ежедневно обучаю людей тому, как нужно обращаться с деньгами, мы решили, что первое, что нам требуется для воспитания лидеров, – это курс обучения. Я начал курс обучения по культуре и тактике нашей компании. Я проводил занятия с пяти до шести часов вечера каждый вторник. Так как рабочий день в нашей компании заканчивается в половине шестого, то те члены команды, которые хотели вместе со мной развивать компанию, тратили полчаса рабочего времени и полчаса свободного времени. В первый раз это занятие посетили 10 или 20 человек. Позже члены моей команды начали спрашивать меня, можно ли им пригласить на занятие пасторов, друзей или членов семьи, поскольку содержание курса было и остается очень интересным и полезным. Мы начали при-

глашать всех желающих. После того как я несколько раз прочитал посетителям весь материал курса, мы увидели, что нам удается сформировать уверенных и компетентных лидеров. Мы не успели оглянуться, как число слушателей выросло до 100 человек, причем большинство из них даже не работало в нашей компании.

## **Рождение нашего плана**

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

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

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

# Глава 1

## Что такое лидерство в предпринимательстве?

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

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

Взрастил и воспитав своих первых трех основных лидеров за несколько лет, я начал осознавать преимущества, которые дает воспитание единомышленников в моем деле. Однако такой под-

ход к созданию лидеров был слишком медленным и сдерживал развитие нашего бизнеса. Мне были нужны новые лидеры и не через три года, а раньше. Для того чтобы вырастить новых лидеров, я вместе с основной частью своей команды приступил к проведению курсов обучения, которые представляют собой схему ведения бизнеса, разработанную нами. Мы ежедневно обучаем наших лидеров и горячо спорим с ними, и происходит это весьма осмысленно. Однако лидерство в предпринимательской деятельности – это основа нашего курса.

## **Предприниматель-лидер**

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

## **Каким должен быть лидер?**

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

- честность;
- трудолюбие;
- скромность;
- дальновидность;

- решительность;
- дисциплинированность;
- энтузиазм;
- лояльность;
- умение слушать;
- влиятельность;
- энергичность;
- харизма.

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

## Каков смысл названия курса?

В то утро, сидя в своем кабинете и наблюдая за восходом солнца, я разрабатывал первое занятие по новому курсу. И здесь я столкнулся с одним препятствием. Само собой разумеется, что название должно отображать суть преподаваемого материала. Сначала я думал о том, чтобы назвать этот курс «Умение руководить», однако затем понял, что это название не подходит. Ведь умение вести бизнес не ограничивается лишь навыками руководства и знанием

теории управления. Раньше я посещал курсы по менеджменту и семинары по лидерству. Из этих курсов и семинаров я извлек полезные знания, однако все они были скорее теоретическими для того, кто лично имел дело с практической стороной ведения бизнеса. Я пришел к выводу, что не хочу развивать свой бизнес, воспитывая новых лидеров, – это было бы слишком скучно, слишком далеко от практики.

## Предприниматель

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

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

Когда я представил себе предпринимателя «в чистом виде», то сразу решил, что не хочу строить компанию, которая бы состояла из таких же предпринимателей, как я. Управлять подобным коллективом – это все равно что пытаться собрать кошечку в организованную стаю или прибить гвоздями кусок фруктового

желе к дереву. Я действительно хочу, чтобы предпринимательский ген стал неотъемлемой частью нашего культурного ДНК, но идея о том, что весь коллектив нашей компании будет состоять из предпринимателей, кажется мне абсурдной.

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

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

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

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

## Определение

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

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

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

## Основы лидерства в предпринимательстве

Давайте начнем с начала – с вашего зеркала. Джон Максвелл написал замечательную книгу о лидерстве под названием «21 неопровергимый закон лидерства»\*. В этой книге он рассказывает об од-

---

\* Максвелл Дж. 21 неопровергимый закон лидерства. – М.: Попурри, 2001.

ном из этих законов — *законе потолка*. По сути, автор говорит о том, что существует некий «потолок» для организации, для будущего человека в ней, и этим «потолком» является его собственное Я. Ваше образование, характер, способности, умения и взгляды ограничивают развитие вашей компании. Вы хотите узнать, что именно не дает вашим мечтам осуществиться? Просто посмотрите в зеркало.

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

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

Представляю, что те из вас, кто находится на руководящей должности и кто когда-либо испытывал разочарование, подобное моему, сейчас улыбнуться, но должен сказать, что управле-

ние при помощи страха и гнева нельзя назвать управлением – это больше похоже на неправильное воспитание детей. И если вы управляете своей компанией подобным образом, то ваши сотрудники начнут вести себя как маленькие напуганные дети. До сих пор я регулярно стараюсь донести до своих подчиненных требования профессиональной этики, однако теперь они скорее подбадриваются, а не «толкают в спину» мой коллектив.

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

Однажды, когда я читал лекцию группе будущих предпринимателей-лидеров, в перерыве между занятиями ко мне подошел Джордж и заявил, что я неправ. Он рассказал, что он занимается строительством и что среди его рабочих нет ни одного человека, которого действительно стоило бы нанять на работу. По его словам, все они – бездельники, и даже если они работают, то делают это неохотно и некачественно. С негодованием он пытался объяснить мне, что его проблема – никчемные рабочие. Этот крупный суровый человек разозлился еще больше, когда я поведал ему о том, что его «лентяи»-работники – это только его вина. Джордж ответил на это тем, что он не может нанимать хороших рабочих за те деньги, которые он им платит. Ты сам виноват в этом, Джордж. Плати им больше, а это значит, что тебе, возможно, придется повышать цены за свои услуги, но при этом не придется оправдываться перед заказчиками из-за низкого качества выполненной работы и сетовать, что твои рабочие – разгильдяи. Вы виноваты в тех проблемах, с которыми сталкивается ваше предприятие. Это и хорошо, и плохо.

Приведу непосредственное сравнение, чтобы наглядно проиллюстрировать то, о чем я говорю. В течение одной недели наша компания консультировала двух бизнесменов, занимающихся ландшафтными работами. Оба ведут свою деятельность в одном

районе города. Один из них решил закрыть свое предприятие, потому что оно приносило убытки. При этом он говорил, что «никто не может удержаться на плаву в современных экономических условиях». В то же время другой предприниматель получил в том году самую большую прибыль в своей жизни. Оба они занимались *одним и тем же* бизнесом в *одном* районе города. В чем же разница между ними? Вы уже понимаете, не так ли? В том, кто находится у руля. Человек, управляющий кораблем – либо настоящий капитан, либо самозванец. Вы сами должны определить, кем вы являетесь. Начинайте прямо сейчас. На старт, внимание, марш!

## По иерархии

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))