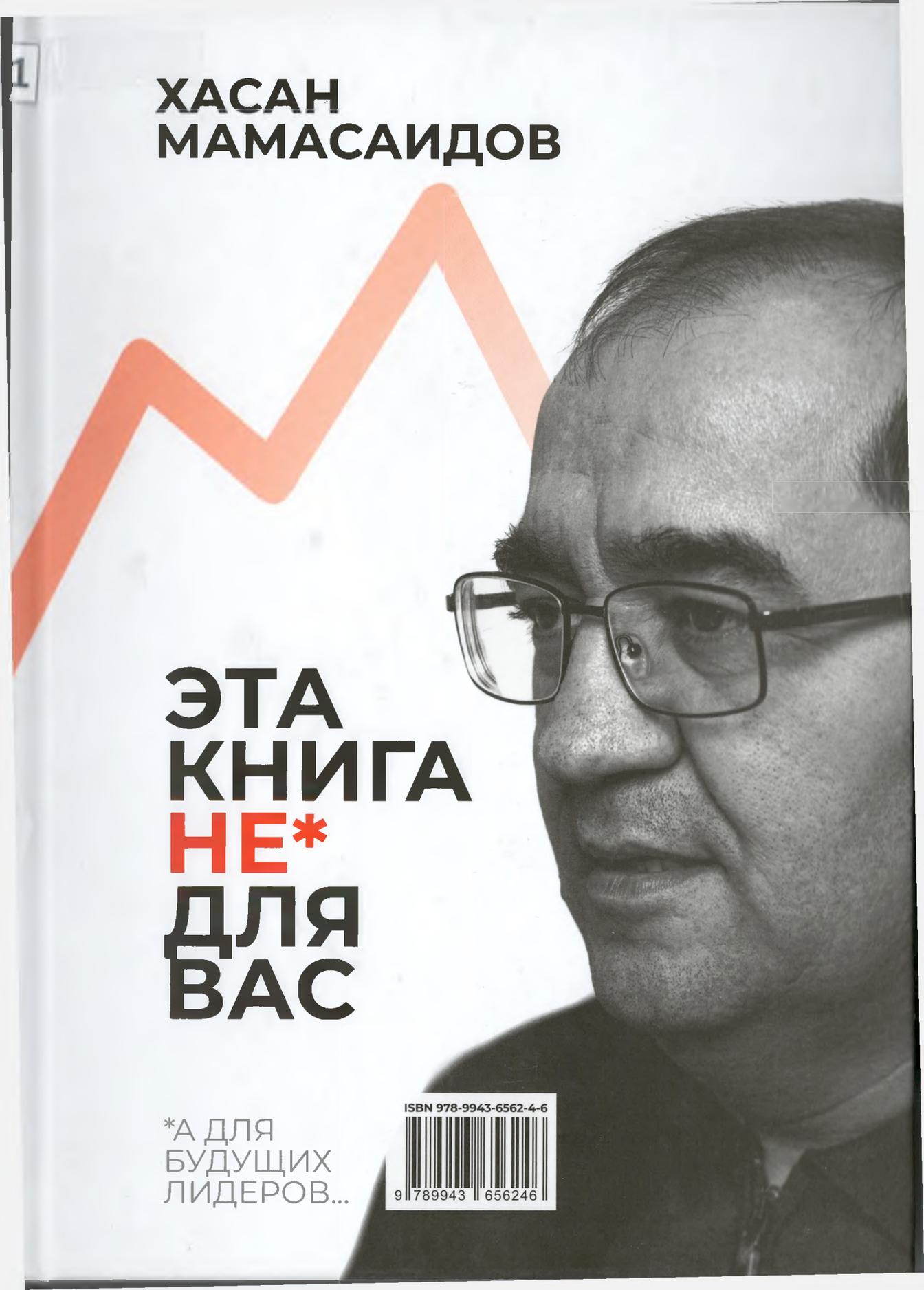


1

**ХАСАН
МАМАСАИДОВ**



**ЭТА
КНИГА
НЕ*
ДЛЯ
ВАС**

*А для
будущих
лидеров...

ISBN 978-9943-6562-4-6

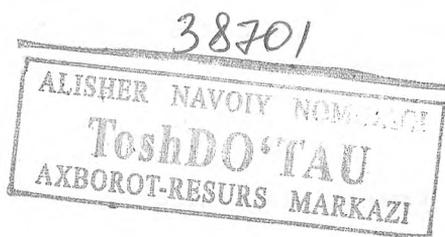


9 789943 656246

**ХАСАН
МАМАСАИДОВ**

**ЭТА
КНИГА
НЕ*
ДЛЯ
ВАС**

*А ДЛЯ
БУДУЩИХ
ЛИДЕРОВ



005.511
65-9
М 23

ТАШКЕНТ-2022



М 23 Хасан Мамасаидов.
Эта книга не для вас* *А для будущих лидеров... [Текст]:
/ Х. Мамасаидов – Ташкент: Издательство "Ijod NASHR",
2022. – 256 с.

ISBN 978-9943-6562-4-6

Директор проекта
Ахмад ТУРА

Всем хочется быть успешными во всем – и в жизни, и в учебе, и в личной жизни, и на работе. Ежедневно повторяйте себе, что вы успешный – и так должно быть! О неудачах даже думать не хочется. Но в жизни всякое бывает. Как быть всегда успешным и не теряться во время провалов?

Хасан Мамасаидов – один из успешных лидеров предпринимательства современного не-зависимого Узбекистана. Это его первая книга на узбекском и вторая на русском языке, которая повествует о том как стать лидером на своем поприще, как преодолеть трудности и как найти общий язык со своей командой.

Мы верим в то, что эта книга станет вашей настольной, советчиком в ежедневной работе и верным помощником в переодолении трудностей. Желаем вам успехов и в бизнесе и предпринимательстве, и в личном жизни!

ISBN 978-9943-6562-4-6

© Хасан Мамасаидов, 2022
© «IJOD NASHR», 2022

Книга посвящается
светлой памяти моего отца
Рахмонберди Мамасаидова
и духовного наставника
Фозил кори Сабирова

СОДЕРЖАНИЕ КНИГИ

Вступление	6
Что такое лидерство?	10
Лидерами рождаются или становятся?	15
Качества лидера	25
Искусство принимать решения	48
Лидер, вдохновляющий людей	74
Креативность лидера	86
Команда лидера	92
Заключение	110
Цитаты о лидерстве	112

ВСТУПЛЕНИЕ

**Что такое ЛИДЕРСТВО?
Кого можно назвать ЛИДЕРОМ?
ЛИДЕРАМИ рождаются или становятся?
Какими качествами должен обладать
настоящий ЛИДЕР в XXI веке?**

6

Эти вопросы обсуждались и продолжают обсуждаться на страницах тысяч книг, издаваемых ежегодно во всех странах мира. Философы веками спорили на подобные темы. Многие вопросы и по сей день остаются открытыми.

Узбекские читатели также демонстрируют большой интерес к извечным вопросам ЛИДЕРСТВА, особенно в условиях быстро меняющегося мира. Благодаря своему читательскому интересу они уже ознакомились с трудами таких успешных авторов-мотиваторов, как Н. Хилл, Д. Карнеги, Б. Трейси и многих других.

Но примечательно то, что наша аудитория стала «потребителем» информации, произведенной в основном в

западных обществах, или точнее, по обе стороны Атлантики. До сегодняшнего дня практически не было труда о ЛИДЕРСТВЕ, посвященного реальному примеру успешного человека в условиях стремительно меняющегося Узбекистана.

Книга, которую вы держите в руках, призвана заполнить этот пробел. В ее основу положены идеи и мысли ХАСАНА МАМАСАИДОВА, успешного предпринимателя, основателя компании «DEKOS» и медийного проекта «M-Faktor».

Он не понаслышке знает, как достигать вершин в деле, за которое берется. За более 20 лет своего существования компания «**DEKOS**» стала своего рода «ледоколом», проложившим путь развитию культуры корпоративных подарков в нашем обществе. А проект «**M-Faktor**» за три года выпустил уже около 700 выпусков, что означает свыше 20 000 часов эфира с уникальным поучительным контентом.

Хасан Мамасаидов – разносторонняя личность из плеяды успешных людей современного Узбекистана. Тысячи молодых людей стремятся узнать, как он прошел свой путь от самого начала, пробиваясь сквозь тернии жизненных испытаний до того уровня, на котором он по праву находится сегодня.

Ежемесячно на многочисленных медийных платформах он с большим воодушевлением встречается с сотнями молодых людей-стартаперов, стремящихся стать ЛИДЕРАМИ в своих индустриях, и делится с ними своим многогранным жизненным опытом. Он уверен, что задача ЛИДЕРА

состоит в том, чтобы было больше лидеров, а не в том, чтобы было больше его последователей.

В настоящей книге Хасан Мамасаидов делится своими личными и профессиональными навыками, которые помогли ему основать и вывести на высокий корпоративный уровень ряд компаний. «Красной нитью» через строки данной книги отражаются правила и принципы, которые он рекомендует применять как в бизнесе, так и в повседневной жизни.

Подлинного ЛИДЕРА мы узнаем благодаря его решениям в сложные времена. Хасан Мамасаидов откровенно рассказывает о собственной технологии принятия решений, нестандартных подходах, к которым ему приходилось прибегать при разрешении кризисных ситуаций в своем бизнесе.

«Нужно ли быть перфекционистом и стремиться к совершенству во всем?», «Что нужно делать, чтобы не деградировать?», «Как быть, когда кажется, что все идет против вас?», «Каким должен быть лидер – жестким или мягким?», «Лидер является продуктом обстоятельств или своих решений?»

На эти и другие непростые риторические вопросы вы найдете ответы из уст основателя компании DEKOS. Вы также услышите такие звучные для вас мировые имена, как Н. Хилл, Д. Карнеги, Б. Трейси, Ф. Котлер, С. Кови, Р. Шарма и десятки других имен, но в новой интерпретации главного героя книги. Его ключевые идеи подкрепляются многочисленными личными наблюдениями и примерами.

В данном труде также приводятся простые, но полезные технологии создания прекрасной корпоративной культуры, в которой каждый член команды чувствует себя востребованным – на нужном месте, в нужное время. Разве ЛИДЕРСТВО не состоит в том, чтобы показывать обычным людям, как организовать работу превосходных людей?!

Вы также узнаете, какую пользу приносит разумное применение «закона ожиданий», «принципа Парето», «эффекта прожектора» и многих других мудрых концепций.

Более того, Хасан Мамасаидов предлагает подборку ряда авторов и книг-бестселлеров, рекомендуемых прежде всего подрастающей молодежи нашей страны с тем, чтобы ее представители смогли в будущем стать **ЛИДЕРАМИ** в своих индустриях.

Несомненно, опыт Хасана Мамасаидова, изложенный в настоящей книге, научит читателей новым навыкам в области ЛИДЕРСТВА и управления, мышления и самореализации. Одним словом, книга поможет читателю думать глобально и начать действовать локально.



ЧТО ТАКОЕ ЛИДЕРСТВО?

10

С КАКИМ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ОПРЕДЕЛЕНИЙ ВЫ СОГЛАСНЫ БОЛЬШЕ ВСЕГО?

ЛИДЕРСТВО ЭТО:

- влияние на других людей;
- такое положение в обществе, при котором главное действующее лицо способно направлять и организовывать коллективное поведение;
- поведение людей, которые выявляют все лучшее в других;
- способность претворять видение в реальность.

Все эти определения лидерства заслуживают нашего внимания. Ведь лидерство – это многогранное и многоохватное явление.

Прежде всего, давайте начнем с такого занимательного определения: **«Лидеры – это люди, которые выявляют все лучшее в других».**

Считаем, что лидеры бизнеса, которые стоят у истоков успешных компаний, добиваются такого высокого уровня благодаря тому, что видят свое предназначение именно в качестве драйвера, выявляющего **незаурядные грани личности и потенциал** своих сотрудников. Это наилучший способ достижения поставленных перед компанией целей.

Довольно распространенным также является определение лидерства как «влияния на других людей». Действительно, лидерство и влияние – это два «идущих рука об руку» феномена.

Лидерство подразумевает влияние на мышление людей, которые связывают свои судьбы с нами, нашим видением будущего, нашими ценностями, нашей компанией. Даже если мы не в состоянии изменить саму ситуацию, в которой оказались, мы должны уметь изменить отношение нашей команды к этой ситуации.

Задумайтесь над выражением: **«Ситуация не меняется, меняется отношение к ней».**

Важно, чтобы влияние, которое лидер оказывает на свое окружение, должно стать постоянным, а не эпизодическим. При этом важно, чтобы лидер опирался не столько на прямое применение силы, административные рычаги, сколько на свой морально-интеллектуальный авторитет в глазах команды.

Возьмем, к примеру, меня и исполнительного директора нашей компании. У нас разные «почерки», разные стили и профессиональные подходы, а порой и разные оценки ситуации. Я ставлю перед собой целью, то, чтобы наши сотрудники выполняли свою работу и стремились к превосходным результатам с большим вдохновением.

► **Лидер должен уметь позитивно влиять на мышление и мотивацию людей, которые связывают свои судьбы с ним, его видением, его ценностями и его бизнесом.**

Убежден, что лидер должен уметь вдохновлять и воодушевлять, зажигать яркую искру в глазах членов команды, влиять на их мировоззрение, пробуждать в них веру в светлое будущее и неустанное стремление к высоким целям.

А теперь коснемся определения *«Лидерство – это положение в обществе, при котором главное действующее лицо способно направлять и организовывать коллективное поведение»*.

В нем также есть зерно правды. Лидер должен иметь положение в обществе и способность разумно направлять поведение всего коллектива.

Например, каждый раз, когда мы проводим совещание со своей командой в течение 2 – 3 часов, помимо обсуждения основной повестки дня ставим перед собой цель зажечь в членах команды внутреннее пламя, открыть им глаза, пробудить разум,

изменить их восприятие мира в лучшую сторону.

Если человек до того находился в нерешительности, полный страхов и сомнений, и если мы смогли повлиять на него позитивным образом до такой степени, что теперь он добровольно идет к высокой цели, такое положение можно назвать направляющим лидерством.

Общаясь со своим собеседником, лидер должен уметь придать ему новый **инсайт**, новую силу перейти от одной планки к другой. Лидер должен внушить ему, что он может быть лучшей версией самого себя (*the best version of yourself*) и даже превзойти самого себя.

Если после беседы с лидером собеседник по-новому осознал свое место в жизни и то, что его присутствие, его действия меняют мир в лучшую сторону, то значит, лидер выполнил свою миссию. Именно так мы понимаем лидерство.

Если вы читаете труды **Брайана Трейси** или **Наполеона Хилла**, вы видите у них аналогичные подходы. Если вы внушаете своему собеседнику мысль о том, что он имеет такой же потенциал, как у Брайана Трейси и Наполеона Хилла, и если он начинает верить в то, что сможет стать «узбекским» Трейси или Хиллом, значит, вы смогли проявить свое лидерство.

Даже если ситуация нашего собеседника не меняется, меняется его отношение к ней. Это уже половина победы.

И наконец, об определении лидерства как «**способности переводить видение**

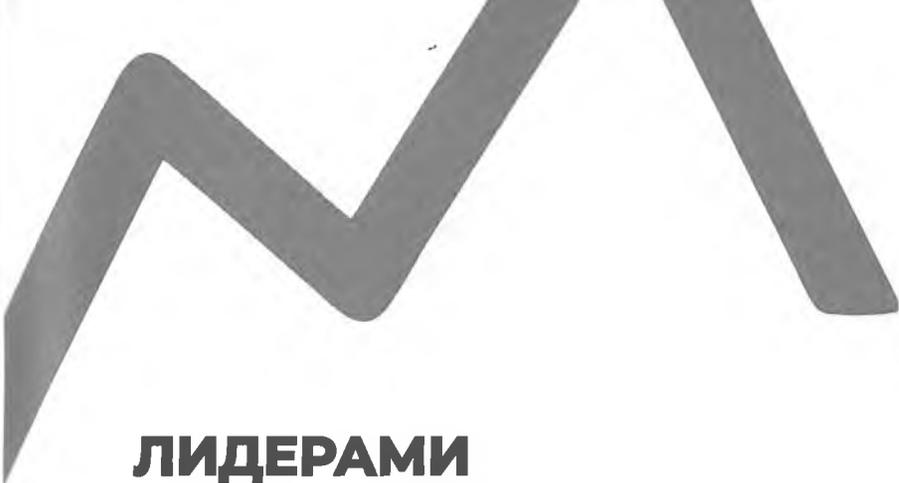
в реальность». Лидеры на то и лидеры, что умеют создавать ясное и масштабное видение будущего, что притягивает других членов команды. В основе каждой успешной организации – как в истории, так и в настоящем – заложено такое видение ее лидера-основателя. Яркий пример – Генри Форд. Он мечтал о том, чтобы «народный автомобиль» стал доступен любому американцу. Тот факт, что сейчас на дорогах мира более миллиарда автомобилей, говорит о том, что фантастическое видение Форда было полностью реализовано.

Билл Гейтс, основатель корпорации «Microsoft», видел такое будущее, в котором компьютер должен быть «на каждом столе и в каждом доме», что стало девизом «Microsoft». В своей книге «Дорога в будущее» Гейтс писал: **«Еще подростком я предвидел, как повлияют на нашу жизнь недорогие компьютеры».**

Эти креативные лидеры видят будущее неким внутренним взором, четко знают, куда они идут, и живут этим видением перспективы. Как правило, их видение бывает масштабным, новаторским по меркам их времени. Своим видением они способны привлечь сотни тысяч, миллионы людей, создавая успешные организации.

**По вашему мнению, лидерами
РОЖДАЮТСЯ или СТАНОВЯТСЯ?**

Это самый частый вопрос в теории лидерства. На наш взгляд, оба мнения



ЛИДЕРАМИ РОЖДАЮТСЯ ИЛИ СТАНОВЯТСЯ?

имеют основания под собой.

Данный вопрос занимал и продолжает занимать умы многих людей. Генетики заявляют, что лидерами рождаются. Британский эрудит, автор книги «Наследственный гений» Фрэнсис Гальтон утверждал, что лидерами не становятся, а рождаются.

Недавно группа специалистов из Университетского колледжа Лондона выявила ген, предположительно отвечающий за врожденные лидерские качества у человека.

Те, кто верит, что лидером нужно родиться, полагают, что обучение лидерским ролям не играет никакой роли. Такое предположение основано на том, что у человека есть несколько

врожденных инстинктов (например, таких как самосохранение, продолжение рода, доминирование, свобода, сохранение достоинства).

А это значит, что человек рождается с заранее заданной генетической программой приспособления. В народе говорят «рожденный ползать летать не может».

► «Рожденный ползать летать не может!»

С другой стороны, такие выдающиеся эксперты менеджмента, как Стивен Кови, Робин Шарма, Ицхак Адизес, отстаивают идею о том, что лидерами не рождаются, а становятся. Они верят, что из любого ученика можно воспитать лидера, но при должном обучении.

Стивен Кови ставил на первое место усилия самого человека. Он твердил, что **«лидеры не рождаются и не делаются кем-либо – они делают себя сами».**

Даже если верить вышесказанным генетикам, которые утверждают, что выявили ген врожденного лидерства, быть просто носителем такого гена недостаточно. Наличие такого гена может предоставить его обладателю лишь то, что называется «талантом». Уметь «полировать» свой талант, неустанно и системно инвестировать в него – это совсем другой вопрос.

Мы тоже часто задумываемся над этим непростым риторическим вопросом: лидерами рождаются или становятся? К примеру, когда мы проводим встречи с молодежью под лозунгом **«Future leaders»**,

иногда нам удается за час определить, у кого из молодых есть так называемый «заводской талант».

Бывает, что за одну продуктивную беседу можно выявить новую личность и сказать себе: «Удивительно, эта юная личность уже с ранних лет обладают задатками будущего лидера». Это молодые люди, которые с юных лет обладают задатками будущего лидера.

Нужно лишь помочь раскрыть потенциал личности, извлечь из нее скрытые залежи возможностей. Со временем эта личность сможет стать «легендой» в своей сфере, создать свой неповторимый бренд в истории.

Но иногда, к сожалению, встречаются такие люди, которых, как бы вы их ни тренировали, не получится продвинуть вперед по траектории роста. Как говорил наш наставник Фозил кори Сабилов, **«сколько бы ни старался, медь никогда не станет золотом».**

Почему о некоторых людях говорят: «Сколько бы ни старался, медь никогда не становится золотом»?

Подобный расклад сил и слабостей есть также и в нашем коллективе. Если у нашего сотрудника нет «заводского таланта» и, хуже всего, нет желания работать над своим потенциалом, как бы вы ни старались, вы не сможете перевоспитать его и сделать из него сильного лидера в своем деле.

Но к нашему большому счастью, у нас есть немало ребят с «заводским талантом». Если приложить все свои старания, если вложить душу в их дальнейшее формирование в течение 2 лет, нет сомнений в том, что из

них получатся прекрасные «произведения искусства».

Эти потраченные 2 года принесут большую пользу нашей компании в течение последующих 10 лет. Лидер должен уметь разумно инвестировать в будущих лидеров.

Мы осознали два важных момента: человек может сформироваться как лидер, если у него есть природные дарования. Но даже если человек не обладает, на первый взгляд, ярко выраженными талантами, но у него есть сильное желание и немеркнущая мотивация, он может добиться заметных результатов в своем деле. Ведь не зря говорят, что обучение делает бездарных людей неплохими, удовлетворительных – хорошими, а хороших – отличными.

► Обучение делает бездарных людей неплохими, удовлетворительных – хорошими, а хороших – отличными.

В идеале, конечно, это когда и природа сказала свое слово, и сам индивид с усердием поработал над собой.

Поэтому, полагаем, что здесь шансы 50 на 50. Лидерами и рождаются, и становятся. Наш опыт показывает, что из «заводских талантов» получаются прекрасные лидеры.

Но наш опыт также показывает, что даже тех, кто «не родился» лидером, при сильном желании и усердии, можно вывести на уровень лидера. Только упорный труд сможет отточить талант.

К сожалению, по сей день среди нас немало «прирожденных лидеров», чей талант остается нераскрытым. И в нашем понимании дело лидерства состоит в том, чтобы выявить этих новых лидеров и помочь им реализовать свой потенциал.

Как вы понимаете цитату из Джона Максвелла: «Лидерство не приходит внезапно, за один день. Оно требует настойчивости. Лидерские качества не вырабатываются за день. Для этого требуется целая жизнь»?

Нам много раз приходилось слышать от некоторых людей вопрос **«Можно ли стать лидером за один день?»**

Удивительная постановка вопроса, не правда ли? Мы ни разу не встречали человека, который бы не демонстрировал особых лидерских качеств в течение 10 лет, и который вдруг в одночасье стал бы большим лидером в какой-то сфере.

На примере наших детей, родных и знакомых понаблюдаем, в каких лидеров они превращаются, если работать с ними на системном уровне и, самое главное, с терпением и любовью.

С каждым днем все чаще приходится слышать молву о том, что в мире слишком много менеджеров и слишком мало лидеров. Мы убеждены в том, что сегодня, в эпоху кардинальных перемен, часто оказывается, что лидерство более важно, чем менеджмент. И мы верим в это всеми «фибрами» нашего опыта.

В мире слишком много менеджеров и слишком мало лидеров.

► Временами лидерство более важно, чем менеджмент.

Лидерство предполагает целый ряд «гибких навыков» (**soft skills**) –

умение убеждать людей, проявлять ярко выраженные коммуникативные способности. Над этими навыками надо постоянно работать, чтобы они находились в «тонусе».

Каждый человек должен неустанно и методично работать над своим личностным ростом. Важно помнить о том, что, если мы не растем, мы деградируем. Если у нас есть потенциал лидера, но мы не развиваемся, то наши скрытые таланты так и останутся незадействованными. Это не что иное, как предательство в отношении наших талантов, которые, возможно, могли бы стать огромной созидательной силой в будущем.

Не забывайте о том, что способности мозга, подобно мышцам тела, атрофируются и «сморщиваются», если их не использовать вовремя и по назначению.

Если у руководителя предприятия с коллективом численностью в 50 человек есть потенциал возглавлять организацию в 5 тысяч сотрудников, то ему надо оттачивать свои лидерские способности, направленные на руководство этими 5-ю тысячами сотрудников.

Если он в течение жизни работает над своим потенциалом, как атлет в спортивном зале, то сможет поддержать его в тонусе. Если же он забросит самореализацию, то, несомненно, потеряет все свои «атлетические» навыки.

Опять же: «если мы не растем, мы деградируем». Нам следует воспринимать эту цитату со всей серьезностью и всегда держать ее на вооружении.

► **Если мы не растем, мы деградируем.**

Выдающийся футбольный тренер Винс Ломбарди утверждает: «Лидерами становятся, ими не рождаются. И они становятся таковыми, приложив огромнейшие усилия. Это цена, которую мы должны заплатить, чтобы достичь цели».

Как вы думаете, какова цена лидерства?

На сегодняшний день в нашем обществе сформировалось немало лидеров в сфере предпринимательства, которые нашли силу и отвагу взять на себя преодоление трудностей. Они не побоялись заплатить особую цену лидерства, за что мы их уважаем.

Среди них можно выделить такие яркие фигуры, как Муродхон Назаров, Зафар Хошимов, Акмал Пайзиев, и многие другие. У них есть свои мечты, свои цели лидерства. Они осознали: чтобы пройти достойную жизнь, им, прежде всего, необходимо раскрыть в себе сильные стороны.

Затем эти лидеры в своем деле поставили перед собой цель постоянного созидания и, как в скульптуре из камня, грациозным образом сотворить прекрасные «произведения искусства». Плоды их труда вы сами видите воочию.

Такие цели требуют много сил, самопожертвования. Но эти лидеры-новаторы не побоялись взять «груз» на свои плечи. Они смогли проявить в лучшей форме свой эмоциональный интеллект. Даже когда некоторые сомневались в перспективах их усилий, они не сдались, не остановились ни на минуту.

«КОГДА КАЖЕТСЯ, ЧТО ВСЕ ИДЕТ ПРОТИВ ВАС, ПОМНИТЕ, ЧТО САМОЛЕТ ВЗЛЕТАЕТ ПРОТИВ ВЕТРА».

Генри Форд,

один из основателей автомобильной промышленности США

Они смогли выстоять и в жару, и в холод периода испытаний начального этапа. Даже в тумане сомнений окружения эти лидеры ясно смогли увидеть маяк будущего. И когда они смогли достичь своих целей, другие начали им аплодировать.

Один яркий пример. Сегодня Муродхон Назаров поставил перед собой задачу построить небоскреб в 48 этажей. С самого начала некоторые не верили в этот проект. Но он не отступил.

Он проявил готовность взять на себя осознанные риски. Как говорят в нашем народе, «в плодородное дерево кидают много камней»:

► Лидеры – это ни что иное, как плодородные деревья.

Я как один из самых близких его друзей искренне верю в то, что ему удастся достичь этой грандиозной по масштабам и «высоте» задумки цели. И когда в будущем перед нами будет стоять «Murad Tower», мы сможем говорить об оплаченной высокой цене лидерства.

Вспомните первых создателей самолетов. Многие тогда тоже не верили в их успех. Я недавно читал книгу и смотрел видео об инженерере Боинге, его страданиях и усилиях. Проекты Боинга продолжают жить и развиваться по сей день. Его «произведения» летают по всему миру.

Возьмите героев книги «Атлант расправил плечи». На них кидали камни, хуже того – люди осыпали их сомнениями. Но все эти страдания, все эти преграды на пути к цели стали непростой ценой урока, и, по большому счету, непростой ценой их лидерства.



КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

Какими качествами должен обладать настоящий лидер?

Лидера считают главным действующим лицом в сценарии жизни, он наделен грандиозными проектами будущего. В силу этого он ведет своих последователей к горизонтам будущего.

Эксперты уже многие десятилетия работают над исследованием личных и профессиональных качеств лидера. Некоторые исследователи феномена лидерства дошли до того, что выделили около 2000 качеств, которыми непременно должен обладать лидер.

Наблюдая лидеров, которых мы знаем и уважаем, с кем мы регулярно общаемся, одним из первых и самых важных их качеств можем считать харизму.

Вспомните первых создателей самолетов. Многие тогда тоже не верили в их успех. Я недавно читал книгу и смотрел видео об инженере Боинге, его страданиях и усилиях. Проекты Боинга продолжают жить и развиваться по сей день. Его «произведения» летают по всему миру.

Возьмите героев книги «Атлант расправил плечи». На них кидали камни, хуже того – люди осыпали их сомнениями. Но все эти страдания, все эти преграды на пути к цели стали непростой ценой урока, и, по большому счету, непростой ценой их лидерства.



КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

Какими качествами должен обладать настоящий лидер?

Лидера считают главным действующим лицом в сценарии жизни, он наделен грандиозными проектами будущего. В силу этого он ведет своих последователей к горизонтам будущего.

Эксперты уже многие десятилетия работают над исследованием личных и профессиональных качеств лидера. Некоторые исследователи феномена лидерства дошли до того, что выделили около 2000 качеств, которыми непременно должен обладать лидер.

Наблюдая лидеров, которых мы знаем и уважаем, с кем мы регулярно общаемся, одним из первых и самых важных их качеств можем считать харизму.

При этом харизма лидера должна усиливаться ярко выраженным ораторским искусством, искусством убеждения, способностью вдохновлять и вести своих последователей вперед.

Люди верят тем, кто верит в себя.

То есть, мы говорим о лидерах с высокой самооценкой – в самом позитивном смысле этого слова.

Как правило, последователей лидера привлекает в нем именно то, что он является осознанным «автором» и «режиссером» своей жизни.

В любой, даже самой безвыходной ситуации лидер верит в то, что безопасный выход из ситуации все равно существует. Он не просто верит, но способен убедить свою команду поверить в это.

Есть еще одно качество, которым должен обладать лидер с высокой самооценкой – скромность. В целом, эта добродетель присуща узбекскому менталитету.

Выступая перед молодежью, когда речь идет о скромности, мы часто приводим стихи нашего любимого народного поэта Мухаммада Юсуфа, в которых он призывал быть сильными, но при этом, как скромность не забывать, что сильные мира сего должны быть скромными. Своим талантом и своей скромностью вы заслужите уважение окружающих.

Вспомните прекрасные стихи нашего народного поэта Эркина Вахидова о том, что каким бы гордым ни был чайник, он наклоняется перед чашей, ведь именно чашу мы преподносим к губам.

Многим азиатским народам – японцам, корейцам, узбекам – присуща такая добродетель, как скромность.

Если лидер в нашем обществе смогут подать пример скромности молодежи, при этом добиваясь больших высот в деловом мире, то молодежь начнет, несомненно, следовать этому блистательному примеру.

Скромность должна украшать сегодня и тех наших предпринимателей, которые берутся завоевывать новые рынки, в том числе и находя свою «нишу» в узбекском рынке.

Успешный человек, который не переступил порог надменности, всегда будет пользоваться доверием и уважением своих последователей.

Народ любит успешных, но скромных предпринимателей, деятелей культуры, спорта и искусства. Разве мы любим наших ярких «звезд» экрана, появляющихся на сцене с гонором, который они ошибочно принимают за ослепительную харизму?

Даже если их искусство поставлено на самый высокий уровень, если они действительно стали лидерами эфира, мы не станем спешить становиться поклонниками их творчества. Их гонор очевиден во время выступлений, интервью, турне по стране, в социальных сетях. Неужели они забывают о том, что за ними стоят зрители и поклонники. Многие подражают им. Им, выступая в эфире, важно помнить о том, что это важная площадка, на которой они продвигают свой контент, передают аудитории свой посыл, что предполагает большую ответственность.

Сколько искусства, сколько скромности заложено в личности народной певицы **Насибы Абдуллаевой**? Талантливая артистка пользуется поистине глубоким уважением своей аудитории благодаря самым лучшим качествам, о которых мы сказали выше.

Любой пример успеха, любая модель лидерства требуют скромности и смирения. Не следуйте советам тех, кто считает, что скромность и смирение являются ингредиентами неудачи, что пробиваться вперед на сцене жизненной игры можно только проявляя эгоизм.

Наполеон Хилл предупреждал: **«Ни один человек не может стать великим, если не чувствует себя малым и незначительным по сравнению с окружающим миром, звездами над головой и гармонией, с какой действует природа».**

Давайте и дальше развивать тему «харизмы лидера».

По Вашему мнению, как она возникает? Предопределена ли «харизма лидера» от рождения или может быть результатом продуманных действий и расчета?

Полагаем, что феномен харизмы может также формироваться со временем. Вспомним наш любимый с детства анимационный фильм «Король Лев».

В детстве у львенка не было харизмы. Но когда герой вырос, посмотрите, какую импозантную харизму он приобрел. Для развития харизмы нужны время и обстоятельства.

► Для развития харизмы нужны и время и обстоятельства.

Каждая личность по-своему уникальна. Харизма политических деятелей отличается от харизмы предпринимателей.

История знает множество примеров политических деятелей, обладавших уникальной нотой лидерской харизмы. Их видение будущего, политическая воля и личная харизма стали судьбоносными для народов и государств, которыми они управляли. Эти выдающиеся лидеры с необычайной энергией были способны объединять самых разных людей и мудро вершить их судьбы в самых поворотных моментах истории человечества.

Феномен харизмы уникален. Говорят, есть столько видов харизмы, сколько самих

лидеров. Интересно то, что харизма лидера меняется со временем. Изю дня в день такое качество раскрывается все больше и больше в зависимости от поддержки последователей лидера.

Бывает и наоборот. У некоторых успешных персон иногда мы вовсе и не видим ярко выраженной харизмы. Не каждый скажет, что Цукерберг, как и Джобс или Гейтс, излучают лучезарную харизму. На первый взгляд, Цукерберг своей внешностью даже напоминает обычного студента. Но он стал признанным лидером в своей индустрии и продемонстрировал ошеломительный результат.

Но хуже всего, когда человек наделен от природы особой харизмой, особым обаянием, но не направляет их на достижение благих целей.

Бывает, что у человека нет ничего, кроме харизмы. Он не заслужил доверие и уважение людей. Он не смог предложить видение настоящего лидера, за которым последуют.

► **Мы предпочитаем скромных людей, пусть и без харизмы, но продемонстрировавших выдающийся результат в своем деле.**

Каково значение интеллекта, начитанности и эрудиции для лидера?

Само собой разумеется, интеллект и эрудиция являются одними из самых важных качеств лидеров. Известный британский экономист Рой Хэррод говорил следующие слова о сэре **Уинстоне Черчилле**, которого называют «величайшим британцем в истории»:

«Вне всякого сомнения, он был эффективен в управлении различными видами деятельности, стал средоточием множества привлекательных качеств. Но не только эти факторы возвели его на такую высоту. Я полагаю, что настоящей причиной столь потрясающей исключительности Черчилля является то обстоятельство, что он обладал одним из величайших умов XX столетия».

Сам Черчилль возводил в особый приоритет интеллект. Вспомните его прогноз о том, что «империи будущего будут империями, основанными на уме и интеллекте».

Феномен интеллекта широко описан в книгах по лидерству. Довольно модным стало выражение «иметь высокий IQ». Сегодня мы часто встречаем такие выражения, как практический интеллект, социальный интеллект, эмоциональный интеллект, контекстуальный интеллект, и многие другие подобные. Каждое из этих выражений – это предмет для отдельного научного анализа.

Но жизнь показывает, что умственные способности далеко не всегда обеспечивают их обладателям личный или профессиональный успех. Иметь интеллект одно, но уметь претворить знания в жизнь, реализовать свой потенциал – это другое. И тот, кому это удастся, может считаться лидером.

Но тот, кто читал книги, получил знания, но не реализовал их на практике, кто не придал масштаб своему потенциалу, не передал ничего достойного грядущим поколениям, тот не может, естественно, называться лидером.

Даже если у вас маленький коллектив из 5-ти человек, а вы смогли объединить под единым флагом и повели их к общей цели, то вы можете считаться лидером.

Но, к сожалению, многие люди в нашей стране не особо отличаются своей склонностью к чтению. Некоторые наши друзья, которые в своем бизнесе имеют дело с книжной индустрией, говорят, что наши современники мало читают и не ценят книги.

Мы неоднократно встречали отечественных предпринимателей, которые сетуют на то, что продажа лаваша приносит больший доход, чем продажа книг. Печально то, что во многих странах мира книгоиздание уже считается вымирающей индустрией, так как усиливается роль онлайн-технологий.

Но есть разница между простым чтением и получением знаний. Есть множество методов получения знаний: посредством печатных или электронных книг, онлайн-площадок, аудиокниг, сети «YouTube». Са-

мое главное поставить на системный уровень работу над самим собой.

● *Поймите, что вчерашние правила резко отличаются от правил сегодняшнего дня.*

● *Вчерашние инструменты уже не эффективны сегодня.*

● *Важно уметь работать над собой, чтобы плавно адаптироваться к новым трендам.*

**НЕТИ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ НИ ВКУСА,
НИ СЛОВА, НИ МНОГОСТОРОННЕЙ
ШИРИ ПОНИМАНИЯ; ГЁТЕ И
ШЕКСПИР РАВНЯЮТСЯ ЦЕЛОМУ
УНИВЕРСИТЕТУ. В ЧТЕНИИ ЧЕЛОВЕК
ПЕРЕЖИВАЕТ ВЕКА.**

А. Герцен,
русский публицист и философ

На мастер-классах я часто привожу следующий пример. Однажды подошли к выдающемуся хоккеисту, рекордсмену, многократному чемпиону мировых состязаний. Ему задали вопрос о секрете его успехов. Люди хотели узнать, почему, несмотря на наличие большого количества сильных претендентов на титул чемпиона, именно он удерживает «пальму» первенства.

Чемпион признался, что по скорости и силе атак, гибкости движений, отра-

ботанной технике есть более сильные соперники, чем он. Но у него есть одно важное преимущество над другими. «Я мчусь туда, где шайба будет, а не туда, где она была», ответил он. Речь идет о выдающемся канадском спортсмене Уэйне Гретцки.

Важно помнить, что в том, чтобы быть на один шаг впереди других, велико значение интеллекта и эрудиции. Только добившись этого, можно стать Джобсом, Безосом, Цукербергом, Маском сегодняшнего дня.

Мы сегодня обучаем своих детей эрудиции, интеллекту и начитанности посредством различных технологий, игровых методов. Важен интеллект. Но еще важнее реализовать его на практике. В этом случае эффект будет двукратным.

Но давайте проясним: нельзя все сводить лишь к чтению книг. Интеллект объясняет многое, но не является ключом ко всему.

Мы знаем немало предпринимателей, которые не отличаются особой начитанностью или исключительной эрудицией в том понимании, которое мы обсуждаем в данном разделе. Они не читали сотни книг за свою жизнь. Они не придерживались формулы чтения 52 книг в год, заучивания 1000 новых английских слов в месяц.

Но зато эти предприниматели добились результатов в десятки, а порой и в сотни раз больших, чем те, кто прочел много книг, но не реализовал приобретенные знания на практике.

И без чтения книг у них есть так называемая «предпринимательская жилка», умение монетизировать то дело, которым

они занимаются. У некоторых из них это заложено даже на генетическом уровне.

Своими достижениями они обязаны не столько чтению книг, сколько богатству своего внутреннего мира, ярко выраженным «гибким навыкам» (soft skills).

Поэтому очень важно помнить о том, что лидерство – это больше, чем развитый интеллект, начитанность и широкий кругозор. Лидерам современных индустрий требуется фундаментальное знание специфики отрасли их деятельности, инновационных продуктов и информационных технологий, а также умение выстраивать конструктивные взаимоотношения с представителями различных социальных, профессиональных и демографических групп. Лидер должен уметь тонко чувствовать пульс настроения и мотивации людей.

Каково значение ораторского искусства для лидера? Назовите те случаи, когда вы почувствовали, что применили свое ораторское искусство на максимально высоком уровне.

Я со школьной скамьи, а точнее с 5-го класса внимательно прислушивался к словам Дейла Карнеги, Радислава Гандапаса о том, что самый короткий путь к известности лежит через ораторское искусство. Я и сегодня помню эти слова. Искусство красноречия сопутствовало мне во многих случаях. Вспомним наиболее знаменательные из них.

Шел **2007 год**. На президентских выборах Либерально-демократическая партия Узбекистана выдвинула кандидатуру Первого Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на высшую государственную должность. На встрече представителей партии с Первым Президентом страны на долю вашего покорного слуги выпала редкая историческая возможность выступить с речью.

По завершении моего выступления Ислам Каримов по аплодировал мне и дал высокую оценку моей скромной работе, обнял меня и благословил на последующую работу.

Для меня этот счастливый случай представился событием из разряд высшей лиги, способным затмить все мои предыдущие достижения. Для меня важно было в тот знаменательный день проявить ораторское искусство на самом высоком уровне.

Второй случай. Шел **2004 год**. Я был слушателем Высшей школы бизнеса Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан. Аналогичный случай – предвыборная кампания, которая должна была определить достойных кандидатов. Был организован КВН с участием представителей всех факультетов. Выступал также и ваш покорный слуга.

Глядя на себя, я считаю себя представителем школы моего отца Рахмонберди Мамасаидова и духовного наставника Фозил кори Сабирова, последователем Дейла Карнеги и Радислава Гандапаса. Я сделал все возможное, чтобы вобрать в себя почерк этих четырех ярких личностей. Синергия этих школ вкупе с моим собственным подходом обеспечивает не желанный результат.

По завершении конкурса ректор академии Алишер Азизходжаев вызвал меня и перед всеми сказал, что высший балл он присудил бы именно мне, несмотря на формальное поражение моей команды. Он произнес глубоко мотивирующие слова. «Изюминкой» его оценки стала такая сцена: он вытащил из кармана пиджака личную ручку дорогого бренда и подарил мне в знак признания.

Я воспользовался удобным моментом и взял слово. С трибуны зала академии я рассказал аудитории историю, услышанную от моего наставника Фозил кори Сабирова.

«Однажды по дороге жизни шел некий путник. Поздней ночью он вздремнул, а потом заблудился. Царила полнейшая тьма.

К тому же он не смог найти своего верблюда, чтобы добраться до своего места назначения.

И тогда путник обратился к Богу с просьбой показать ему правильную дорогу. В ответ на эту просьбу Бог ниспослал лунный свет, расположил звезды на небе таким образом, чтобы они стали для него компасом.

Благодаря Божьей милости путник добрался до места назначения. И тогда он благодарил Всевышнего и прославил его имя. Он также не забыл про прелестную Луну, которая по Божьей воле своим светом указала ему верный путь.

Обращаясь к Луне, он произнес такие слова: «О Луна! Я хочу молить Бога, чтобы он дал тебе самые высокие свои дары, но ты итак находишься на самой высокой точке. Я хочу молить Бога о том, чтобы все восхищались тобой, но итак все звезды и светила восхищаются твоей прелестью.

Но, наверное, о Луна, и у тебя есть самые потаенные, самые заветные желания, которые известны только Создателю. Так вот молю его, чтобы сбылось все то самое сокровенное, чего ты сама пожелала бы себе».

Воодушевившись этим рассказом, я обратился к ректору академии и сказал: «Сегодня вы своей высокой оценкой моего скромного выступления дали мне столько мотивации перед всеми собравшимися в этом зале! Столько людей увидели, как вы облагородили такого «путника», как я. По подобию героя моего рассказа я хотел обратиться к Создателю и молить его о

самом для вас высоком статусе, но итак у вас самый высокий здесь статус – ректора.

Хотел молить Бога о том, чтобы все вас любили и уважали, но здесь нет ни одного человека, кто бы не уважал вас.

Скажу только одно. И у вас, несомненно, есть в душе самое сокровенное желание, что неизвестно никому, кроме Создателя. Так пусть оно сбудется».

После этого я увидел безудержные порывы радости на лице ректора. Он со смехом воскликнул: «Если дело и дальше пойдет так, то мне останется лишь снять с себя пиджак и подарить его тебе, он дороже ручки».

Я думаю, это было действительно прорывное для меня выступление, с большими эмоциями. Оно – мое яркое воспоминание по сей день.

Но вместе с тем хотел бы сказать, что ораторство должно быть умеренным, своевременным, целевым и без перебора. Важно уметь прочувствовать почву под собой – где, когда, что и кому сказать.

Нужно ли быть перфекционистом и стремиться к совершенству во всем? Вы считаете себя перфекционистом?

Перфекционизм (или «синдром отличника») – это явление со смешанной репутацией. В Интернете можно встретить немало статей с такими громкими заголовками, как «Как перфекционизм убивает ваш бизнес?», «Почему перфекционизм вреден топ-менеджер?», «Почему начальнику противопоказан перфекционизм?», «Как победить перфекционизм, пока он не победил вас?» и другими.

Нельзя обольщаться тем, что в перфекционизме заложено стремление к более высоким стандартам, вплоть до совершенства. Когда у человека этого качества слишком много, оно не дает покоя своему носителю. Дело доходит до того, что человек начинает придираться к мельчайшим частицам, его окружающим.

Не зря психологи часто проводят аналогии между перфекционизмом и депрессией, тревогой. Даже Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) утверждает, что тяжелые тревожные расстройства человека связаны с его высокими требованиями к себе и окружающим.

Мы знаем немало людей, которым перфекционизм мешает начинать серьезные дела. Дожидаясь мнимой идеальной ситуации, они теряют драгоценное время. Помните одну простую, но полезную истину: чем идеально не начинать, лучше начинать неидеально.

«Перфекционисты» есть и среди наших родных и близких. Бывали случаи, к приме-

ру, когда мой сын, не выучив вечером стихок или таблицу умножения, не может прийти в гармонию с самим собой, просыпается в 3 часа ночи и начинает доучивать и заставлять других слушать его.

► **Чем идеально не начинать, лучше начинать неидеально.**

С одной стороны, я рад такому раннему проявлению ответственности. Я всегда готов стать его первым слушателем. Но когда ответственность переходит грань умеренности и принимает форму перфекционизма, это уже навязчивое стремление исправить свое несовершенное «я», что не представляется возможным. Это уже настораживает.

Считаем, что настраиваться на формулу «100/100» не самый лучший выбор. Разумнее будет придерживаться формулы «90+».

На погоню за совершенством уйдет много времени и сил. В эпоху стремительных перемен мы не можем позволить себе такого расточительства.

Если вы стали перфекционистом, идеалистом, то этот самый «идеал» станет для вас самоцелью, и вы начнете забывать о первоначальных целях вашей жизни, вашего призвания, вашего личного роста.

Исследование с участием более 300 руководителей из 10 стран выявило, что около 35% из них терпят неудачу именно из-за хронической склонности к перфекционизму. Лидеры, стремящиеся к совершенству, испытывают непрерывную неудовлетворенность работой команды.

Полагая, что вы настраиваете сотрудников на совершенное качество, вы в действительности провоцируете побочный эффект и толкаете их к неудаче. Фокусируясь на том, чего у нас нет, мы можем пропустить то, что у нас уже есть. Не зря говорят: надо искать смысл, а не совершенство.

Что касается меня, то по природе я человек, который вместо того, чтобы идеально не начинать, лучше приступит к чему-либо, но не идеально. Если я буду дожидаться идеальной точки моего продукта, он может и вообще не увидеть свет.

Какой продукт считается самым лучшим – идеальный? Нет, а тот, который находится под рукой у покупателя – доступный и своевременный.

Стратеги говорят: «хороший план, выполненный молниеносно сегодня, гораздо лучше, чем идеальный план на завтра».

Ведь готовое всегда лучше идеального.

При этом важная оговорка. Отговаривая от излишнего стремления к совершенству, мы не призываем вас производить свои продукты на «скорую руку». В серьезных делах жертвовать качеством ради срока – это не меньшая ошибка, чем тот же перфекционизм.

Однако если вам художник скажет, что не выставит свою картину, пока она не достигнет совершенства, или автор не выпустит книгу, пока она не станет идеально «отполированной», то этих творческих людей надо отговорить от этой привычки и вернуть в нормальную колею.

Если производители первых устройств iPhone придерживались бы такого менталитета, то мы никогда не увидели бы эти

уникальные технологические достижения современности в наших руках.

Выпустив **iPhone 1**, разработчики стали дорабатывать его и произвели iPhone 2, затем 3-ю, 4-ю модели и все последующие. Исключительно важно уметь начинать вовремя. Дальше можно совершенствовать и дорабатывать.

Мы в нашем бизнесе регулярно сталкиваемся с подобными дилеммами. Мы говорим себе: надо составить каталог наших продуктов, надо создать сайт, а потом работать с клиентами.

Но у нас ведь есть готовый продукт. Мы исследовали рынок и поняли, что он востребован. Клиенты извлекут ценность из него и в этом состоянии. Естественно, будет замечательно предоставить и каталог, и сайт, и все другие всевозможные платформы одновременно. Но надо задаться вопросом: не теряем ли мы время, а следовательно, и своих клиентов. Эти детали важны, но если можно показать ценность продукта и без них, почему мы должны терять время?!

Согласны ли вы с утверждением, что лидер должен быть «ледоколом» в своей индустрии?

«Идет по морю караван судов – одно судно идет впереди, второе немного отстает. Но лидерство – это не караван судов, идущих в открытом море, но караван судов, идущих во льду, где переднее судно должно прокладывать путь, разбивая лед. Оно должно быть наиболее сильным и выбирать правильный путь. И хотя разрыв между первым и вторым суднами и небольшой, но значение и ценность работы переднего судна совершенно иные».

Петр Капица,
выдающийся физик и
инноватор науки

44

ХАСАН
МАМАСАИДОВ

Ледоколами можно назвать выдающихся лидеров, которые стали первооткрывателями мировых индустрий. Это уникальная плеяда суперкреативных людей, оставивших существенный след в мировой истории. В современном мире таковыми можно считать создателей беспрецедентных технологий **iPhone, iPad**. Это **Илон Маск**, устремившийся на Луну.

Да, в истории были подобные лидеры и до них. Но посмотрите на грандиозные цели, которые они бесстрашно поставили перед собой. Они увидели свет будущего раньше других.

Важное правило созидания: создаем и идем дальше.

Главная их характеристика – это созидание. Создаем и идем дальше. Эти лидеры способны вывести мир на более высокую стадию развития.

► **Важное правило созидания: создаем и идем дальше.**

Лидеры с мощностью ледокола есть и в нашей стране. Посмотрите на основателей сети супермаркетов **«korzinka.uz»**, **«Book-cafe»**, **«LeBazar»**, **«Paynet»**.

Это лидеры, которые привнесли в наше общество культуру супермаркетов, внесли огромный вклад в культуру чтения. Среди них есть те, кто удивительным образом привнес «суши» в галерею наших гастрономических традиций.

Осмелимся сказать, что и наша компания «DEKOS» приложила огромные усилия для привнесения в наше общество культуры корпоративных подарков, тематических пригласительных.

НАШ ЛОЗУНГ ГЛАСИТ: «ДУМАЙ ГЛОБАЛЬНО, ДЕЙСТВУЙ ЛОКАЛЬНО!»

Думая глобально и действуя локально, новое поколение наших вышеупомянутых отечественных предпринимателей смогло найти свою «нишу» на национальном рынке. Они не просто привнесли новизну, но смогли постепенно взять на себя ответственность за культивирование у наших людей культуры потребления.

Их всех по праву можно считать лидерами-первооткрывателями. Без этих

лидеров, по всей видимости, не было бы на нашем рынке таких ценных продуктов. Как ледоколы, они прорубили «лед», чтобы за ними могли пройти другие корабли. Затем, фигурально говоря, собрав свою «флотилию», они двинулись в занимательное путешествие. По большому счету, они «проломили» путь к инновациям и успеху в нашем обществе.

Это люди с особой харизмой, ясной визуализацией будущего. Почитайте книгу **«Атлант расправил плечи»**. В этой книге увлекательно описаны усилия первооткрывателей железных дорог. Помните создателей первых самолетов, как они ценой своей жизни пробовали свои дерзкие по тем временам идеи на парапланах.

Вспомните **Томаса Эдисона**, который изобрел электрическую лампочку и тем самым преобразил мир света. Изобрел он, а ценность его изобретения познал весь мир. Автомобилями **Генри Форда** пользуется весь мир.

Вспомните также и **Христофора Колумба**. Открывая Новый свет, он сталкивался с большими опасностями и рисками.

Даже если их спонсировали какие-либо политические силы, всю работу «на месте» выполняли они.

Помимо результата, насколько реального, настолько и исторического, они получали неопишное вдохновение от самого процесса поиска.

Но из 7 миллиардов жителей планеты эти качества присущи всего лишь малому количеству людей. Не каждому суждено стать «ледоколом» в своей индустрии. Это далеко не явление обыденного характера.

Поэтому и мы сегодня в нашей стране должны продвигать амбициозную культуру «первопроходца». Крайне важно, чтобы среди нас было больше людей, смело берущих на себя ответственность за открытие нового, созидание и движение только вперед. Это касается, в первую очередь, нашего подрастающего поколения.

► Мы должны создать необходимую почву для того, чтобы наша нация стала еще более глобально мыслящей.



ИСКУССТВО ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

48

Каково ваше мнение об искусстве принятия решений?

Принятие решений – это настоящее искусство. Более того, принятие решений – это высокая ответственность. Мы регулярно принимаем решения, по какому пути вести нашу компанию, как выстраивать различные стратегии роста.

Если решение лидера в долгосрочной перспективе оказывается верным и разумным, то ему будут аплодировать. Но если, наоборот, его решения приведут к тупиковой ситуации, когда проигрывают все участники процесса, то такого лидера все будут упрекать в некомпетентности.

Поэтому многие боятся принимать критически важные решения. Помните

эпизод из любимой нами комедии **«Иван Васильевич меняет профессию»**? Исполняющий обязанности царя упорно не хотел ставить свою подпись под историческим документом. Другими словами, он не хотел взять на себя ответственность лидерства при тех обстоятельствах. Зато его напарник не побоялся взять на себя эту роль и тем самым выпутать обоих из трудностей (*хоть и на время*).

Лидерство – это комплексная ответственность перед компанией, перед обществом, перед государством. В зависимости от своего контекста лидеры несут ответственность за экономику и бизнес, политику, культуру и искусство.

Но большинство людей боятся критики, боятся быть непонятыми окружающими. Мы всегда думаем, что скажут о наших действиях друзья, родственники, соседи, коллеги. Общественное мнение, а точнее, то, что мы принимаем за общественное мнение, загоняет нас в задние ряды, и мир ничего о нас не слышит. А ведь у каждого из нас есть, что дать миру.

Образно выражаясь, если собрать людей в шеренги исходя из тех функций, которые они выполняют, то в одной длинной шеренге окажутся те, кто бросает камни в людей (*т. е. любители покритиковать*), в другой длинной шеренге окажутся те, кто любит давать советы. Но меньше всех окажется тех, кто реально готов работать и брать на себя ответственность, созидать и идти вперед.

► **В мире много критиков, много советников, но очень мало тех, кто реально готов выполнять работу.**

А подлинный лидер должен уметь избавиться от страха, смело взять на себя ответственность по принятию ключевых решений. На свой страх и риск он должен взять смелость пойти по той тропе, на которую другие даже не осмелились бы вступить. Лидер должен иметь адекватную самооценку и уметь эффектно появляться перед людьми.

Насколько я помню, Гандапас говорил о том, что страх публичных выступлений стоит на втором месте после страха смерти. Это говорит о многом.

► **Если вы убегае те от пробле мы, то она станет вас преследовать и обязательно догонит.**

Мы знаем, что не каждый руководитель или менеджер является лидером. В науке по менеджменту на концептуальном уровне различают «лидера» и «менеджера».

Сидя в зоне комфорта, нельзя стать отважным лидером, способным изменить жизнь людей в лучшую сторону. Лидер – это тот, кто в трудную минуту умеет разговаривать с людьми и находить с ними общий язык.

На своем опыте мы многократно наблюдали такую закономерность: если человек убегает от проблемы, которую он призван решать, то она будет его преследовать и, поверьте, обязательно

догонит. Ему все равно придется встретиться с ней. Но если он смело станет лицом к проблеме, то найдется разумное решение, и тема закроется.

Ваши решения могут быть иногда жесткими, односторонними. Не все ваши решения найдут поддержку у среднестатистического человека. Но если вы лидер команды, компании, индустрии, отсутствие поддержки со стороны окружающих не освобождает вас от ответственности идти вперед и продолжать принимать решения.

► Лидер и на то лидер, что думает и действует не как все. Соответственно, плоды его действий сегодня будут более обильными, чем у других завтра.

Расскажите о вашей собственной технологии принятия решений.

Приведем один реальный пример. Однажды сложилась такая ситуация, в которой нам нужно было принять незамедлительное решение. При этом было очевидно, что его последствия будут далеко идущими.

Все началось с того, что к нам обратились директор компании и начальник коммерческого отдела с жалобой на руководителей склада и производства, предлагая уволить их.

Как же следует поступать в такой сложной ситуации?

В первую очередь мы постарались не поддаваться давлению эмоций. Надо заверить зачинщика, что лично и беспристрастно разберемся с ситуацией. Затем было важно взять определенное время (*time-out*) для того, чтобы понаблюдать за развитием сценария. Перед нами стояла одна цель – разобраться, кто прав, а кто виноват.

Помните о том, что ни при каких обстоятельствах нельзя принимать решение на основе мнения одного человека – коллеги, менеджера, близкого друга. Крайне важно разделить объективизм и субъективизм.

Лидер должен уметь беспристрастно сортировать объективное и субъективное. Может, речь идет о межличностных несовместимостях этих сотрудников. А может, даже некто устроил заговор против некоторых сотрудников.

Мы обязаны прислушаться к мнению нейтральных сторон. Тогда для выяснения обстоятельств хода мы обратились к нашему бухгалтеру.

Когда проходит время и эмоции утихают, можно уже мыслить яснее и по-новому посмотреть на ситуацию.

Поймите правильно. Время, потраченное на поиск правды, не должно расцениваться как излишняя мягкость по отношению к сотруднику, на которого поступила жалоба. Если выяснится, что он не прав, ему твердо и прямолинейно будет сказано: «Не можешь – научим, не хочешь – заставим, если и это не поможет, то прощаемся с тобой».

Даже если это близкий и лояльный в течение долгих лет сотрудник, мы требуем от него соблюдения жесткой дисциплины. Мы требуем от него выполнения всех поручений менеджера. Дружба дружбой, а служба службой.

► **Лидер должен уметь сказать: «Не можешь – научим, не хочешь – заставим».**

Затем этому сотруднику предоставляем месячный срок, в течение которого он должен исправиться и вернуться на правильный корпоративный путь. Иначе последствия могут быть довольно серьезными для него.

При этом в частных беседах с каждым из сотрудников, мы настаиваем на том, чтобы они избегали «острых углов» в своих взаимоотношениях.

Для нас очень важно, чтобы личная взаимная неприязнь сотрудников не затуманила наше здоровое мышление. Лидер должен во «главу угла» ставить судьбу компании. То же самое должен делать и прилежный сотрудник.

Не боитесь ли вы брать на себя ответственность?

Приведем реальный пример. Несколько лет назад наша компания «DEKOS» оказалась перед сложной дилеммой. В один прекрасный день наш менеджер обратился с предложением отказаться от 2 000 клиентов, которых мы собирали в течение 10 лет. В то время клиентская база нашей компании составляла 3500 человек.

Дело в том, что вчерашние реалии не соответствуют сегодняшним реалиям конкурентной среды. Вчерашний уровень не сопоставим с сегодняшним. Вокруг нас господствует экономика знаний. Цифровой век утвердился во всю.

► Вчерашние реалии не соответствуют реалиям сегодняшнего дня. Вчерашний уровень не сопоставим с сегодняшним. Все меняется. Все движется!

Имея все статистические сведения о производственных мощностях нашей компании, мы должны были принять решение: либо отказаться от такого внушительного количества клиентов, либо удержать их.

Как же поступить правильно и разумно? Почему вдруг назрела необходимость принятия такого радикального шага?

Все дело в том, что, как показывал мудрый принцип Парето, в тот момент 80% наших усилий приносили 20% результата. Эти 80% наших клиентов приобретали нашу продукцию на довольно малую сумму (30 – 50 тысяч сумов).

► **Возьмите на вооружение принцип Парето: 20% ваших усилий приносят 80% результата.**

Зато они занимали преобладающее количество времени наших дизайнеров. А наша самая «узкая» зона – это работа дизайнера. Если занимать его время не рационально, мы окажемся словно в «пробке». Тем самым мы неизбежно потеряем других, более крупных клиентов.

Мы по-новому посмотрели на эту ситуацию. Или другими словами, переформатировали ее полностью (*принцип рефрейминга*). И в итоге, отказавшись от 80% клиентов и работая с оставшимися 20%, в течение последующего года мы смогли удвоить объемы наших продаж.

Политику отказа мы провели плавно, как говорят, без катаклизмов, в несколько этапов. Мы вежливо объяснили отсеянным покупателям ограниченность наших ресурсов, привели другие веские аргументы.

НАСТОЯЩЕЕ ЛИДЕРСТВО ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ СПОКОЙНО И ЯСНО УМЕТЬ ОБЪЯСНИТЬ, ПОЧЕМУ БЫЛО ПРИНЯТО ТО ИЛИ ИНОЕ РЕШЕНИЕ.

Ричард Брэнсон,

*британский предприниматель,
основатель корпорации «Virgin Group»*

Следовательно, руководителю очень важно взять на себя ответственность по принятию непростых решений. Он должен понять, какие закономерности, какие тенденции скрыты за цифрами.

Некоторые полагают, что лидер является продуктом обстоятельств, а другие считают, что лидер – это продукт своих решений.

Что вы думаете по этому поводу?

В жизни не существует единой траектории, по которой формируется личность. Нет также единого алгоритма, по которому индивид становится лидером в какой-нибудь индустрии. Многочисленны случаи, когда лидерами становятся в силу сложившихся обстоятельств.

К примеру, скончался руководитель компании и на его замену должен прийти новый. Кто-то должен взять на себя столь непростое обязательство.

Вспомните первооткрывателей материка Австралии. (Я с большим увлечением читаю автобиографические книги, что помогает мне учиться мыслить как первооткрывателю).

Насколько я помню, на пути к новому континенту скончался капитан. В итоге его помощник взял на себя эти функции и доставил экипаж к месту назначения. Значит, другой лидер стоял наготове.

Я НЕ ЯВЛЯЮСЬ ПРОДУКТОМ СВОИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ. Я – ПРОДУКТ СВОИХ РЕШЕНИЙ.

Стивен Кови,

автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей»

Вместе с лидерством он принял на себя ответственность. И в зависимости от его решений можно судить, насколько успешным лидером он станет.

Или реальный случай из нашей предпринимательской жизни. В 2016 году в нашем бизнесе наступила полоса кризиса, когда один из нас – четырех братьев – должен был взять на себя лидерство по выходу из этой ситуации. Я уподобляю этот «кейс» участи «Титаника».

Как вы думаете, кто взял на себя такое бремя? Наш младший брат. Своей оценкой ситуации, своевременными реакциями и рациональными решениями он смог вывести нас из кризиса. Приняв на себя основной удар в силу обстоятельств, он в итоге смог продемонстрировать лидерские качества. Образно говоря, лидер – это тот, кто сумел из лимона сделать лимонад, из ничего создать нечто ценное.

Тяжелое бремя ответственности перед историей несут политические лидеры. Лидерство на стезе политики подразумевает умение принимать ключевые решения в условиях «турбулентности».

► Лидер – это тот, кто из самого горького лимона может сделать хороший лимонад.

Как показывает история, находящаяся в состоянии кризиса нация испытывает гораздо большую потребность в лидере, чем в мирное и стабильное время.

Политический лидер должен уметь доставить свой «корабль», попавший в шторм, благополучно до пункта назначения. Ведь

последствия его решений отразятся на судьбе нации.

Лидер ни при каких обстоятельствах не может ставить под удар целостность и безопасность государства, нации. Для этой цели он должен уметь проявлять гибкость и тактичность.

Как говорят, настоящие лидеры показывают свое истинное лицо именно в момент кризиса. «Harvard Business Review» пишет, что **«настоящих лидеров куют в момент кризиса».**

В такой момент лидеры в первую очередь находят силы признать кризис и указать на сильные стороны нации в его преодолении. Затем они указывают своим последователям цели и направления. Они способны доказать каждому своему последователю, насколько важна его роль в этой ситуации.

В конечном итоге, имена лидеров будут помнить за то, что они смогли вывести народ из кризиса и помочь ему справиться с его последствиями.

Можете ли вы назвать «самое правильное» решение в вашей жизни?

Это очень хороший вопрос. Но на него довольно трудно ответить.

В жизни часто бывает так, что спустя время вы говорите себе: «То было верным решением!» Со временем осознаете, что за той ситуацией скрывалась глубокая правда, мудрость которой можно осознать не сразу.

В нашей жизненной и профессиональной практике был ряд решений, которые с высоты сегодняшнего опыта мы можем считать правильными. Расскажу об одном из них.

У нас с партнером по бизнесу сложилась такая ситуация, при которой было невозможно продолжать бизнес. Чтобы выйти из кризиса без потрясений, надо было сделать сложный выбор – оставить себе либо бизнес, либо арендное здание. В конечном итоге решение было принято в пользу бизнеса.

Такое решение объяснялось нашим пониманием того, что доход от здания оставался бы **фиксированным**, а доход от бизнеса стал бы результатом **наших собственных усилий**.

Чем больше наших усилий, тем выше доход от бизнеса, чего не скажешь о доходах от аренды физического объекта.

Но мы также знаем о мышлении некоторых знакомых предпринимателей, которые предпочли бы стабильный доход от здания, чем забивать голову различными предпринимательскими идеями и рисковать.

Дело в том, что зачастую предприниматель не знает в конкретный момент, насколько правильным окажется решение. Это можно понять лишь спустя время. Мы же в тот решающий момент основывали наше решение на интуиции и опыте.

И сегодня, оглядываясь в прошлое, можем твердить себе, что в тот критический момент мы приняли самое правильное решение.

► Помните о том, что ваш доход от бизнеса является результатом ваших собственных усилий. Чем больше ваших усилий, тем выше доход от бизнеса.

Но гладко бывает только на бумаге. В бизнесе есть свои «приливы» и «отливы», есть такие параметры, как менеджмент, маркетинг, с которыми вы должны считаться.

Иногда думается: может быть, лучше было бы иметь стабильный доход от использования арендного здания. Но все же сегодня, глядя ретроспективно на тот бизнес-кейс, пониманием, что если бы мы выбрали вариант пассивного дохода и предпочли здание, то наши доходы от бизнеса были бы многократно ниже. Поэтому считаем, что приняли одно из самых важных решений в нашей деловой жизни.

Мы в бизнесе уже более 23 лет. За это время в нашей галерее опыта были как успехи, так и провалы, которые преподнесли нам новые уроки жизни. Вы можете спросить, из каких соображений мы исходим при принятии решений.

На деле мы осознали мудрость такого завета, как «из двух успехов выбирают

наилучший, а из двух провалов выбирают наименьший». Если уж терять что-то, мы предпочитаем терять то, что меньше.

► Лидер – это тот, кто из двух успехов выбирает наилучший, а из двух провалов – наименьший.

На этом завете зиждется большинство наших аналитических соображений и предпринимательских решений. Такая точка зрения нас практически не подводила.

Проиграть здание или бизнес?

Потеря здания представилась нам меньшей потерей, чем утрата бизнеса со всеми вытекающими последствиями. По большому счету мы постарались увидеть картину с высоты птичьего полета. Это помогло нам понять, что в будущем доходы от бизнеса могут стать гораздо выше, чем от физического объекта. А на доходы от бизнеса мы смогли бы в последующем приобрести здание, но никак не наоборот.

**Известный канадский бизнес-тренер
Брайан Трейси утверждает: «Лидеры
думают и говорят о решениях. После-
дователи – о своих проблемах».**

Как вы понимаете это?

Если парафразировать эту мысль на узбекский лад, то она звучит примерно так: *«Кто хочет – тот ищет возможность, а кто не хочет – тот ищет причину».*

Лидеры находятся в постоянном поиске ответов на свои вопросы, решений своих проблем. Можно сказать, что такое качество является частью их осознанной и неосознанной компетенции.

В противоположность им существует категория неудачников, не состоявшихся как личности и как профессионалы (*losers*). Они во всех своих грехах и неудачах винят только окружающих, но никогда – самих себя. Это люди, которые не осознали глубинную сущность своих ошибок и просчетов.

Не исключены и случаи, когда люди, называющие себя «лидерами», оказавшись в сложной ситуации, могут переложить бремя вины на других.

Как же поступали такие сильные мотиваторы, как **Наполеон Хилл** и **Дейл Карнеги**?

Если кто-нибудь приходил к ним с жалобой на свои проблемы, они располагали этого человека перед зеркалом и говорили: **«Единственный человек, кто виноват в ваших неудачах, этот тот, кого вы видите в зеркале!»**

Мы сами несем основную ответственность за все свои проблемы и прегрешения, возможности и решения, несостоявшиеся сроки и упущения. Никто другой не может и не должен нести такое бремя вместо нас.

Если внезапно в нашей жизни, нашем бизнесе наступил «шторм», то мы должны сделать все возможное, чтобы преобразовать его в «солнечную погоду». Ведь наша жизнь состоит не только из побед и удач. Периодически наступает и полоса неудач, падений и разочарований. Помните притчу о кольце **царя Соломона**? На нем были начертаны слова **«Все про-ходит... И это пройдет!»** Это было громкое напоминание о реальности, о том что и удачи непостоянны, и потери пройдут.

Мы и только мы являемся авторами своих достижений. Мы и только мы являемся виновниками своих неудач. Это случается либо в силу наших продуктивных действий, либо, наоборот, нашего непростительного бездействия. Ничто в жизни не происходит стихийно, просто так. Что посеем сегодня, то и пожнем в конечном итоге завтра.

► Мы и только мы являемся авторами своих достижений. Мы также являемся виновниками своих неудач. Что посеем сегодня, то и пожнем завтра.

Как вы поступаете, когда ваши родные и близкие, коллеги и партнеры приходят к вам с просьбой помочь найти решение своих проблем?

Для нас это обыденное явление. Мы побывали во всех регионах нашей огромной страны. Ведя регулярную программу об извечных факторах успеха и провала («М-ФАКТОР»), мы знакомимся и беседуем с людьми, различными по складу ума и устремлениям.

Мы затрагиваем многие темы, связанные с «приливами» и «отливами» бизнеса, разными жизненными перипетиями. В жизни каждого предпринимателя бывают как «хорошие» дни, так и «плохие».

В силу своих возможностей мы охотно делимся своим профессиональным опытом, жизненными целями, теми технологиями, которые используем в тех или иных ситуациях.

Мы советуем предпринимателям не заикливаться на мыслях о **«хороших»** и **«плохих»** днях, а смотреть на это как на естественный процесс, как на две части одного и того же цикла.

То есть, в одном цикле есть «прилив», когда у вас, у вашего бизнеса есть много сил и энергии, и вы трудитесь с полным динамизмом. Это дни с высокой концентрацией вашей энергии, вашей продуктивности.

Но будьте готовы также и к другой части этого цикла – **«отливам»**. В этот период у

вас, у вашего бизнеса энергия снижается и вы не работаете продуктивно.

В этом нет никакой глобальной катастрофы.

«Отлив» энергии – это не негативное явление само по себе. Вы не можете быть на гребне волны все время. Нужно время, чтобы ваши силы могли собраться снова, перезарядиться. Для этого нужен «отлив», за которым наступит «прилив». Самое главное, важно понять эту естественную цикличность.

И вы не представляете, какое удовольствие мы получаем, когда после беседы слышим от своего собеседника такие слова:

«Вы дали мне духовную пищу для размышлений. И это именно в тот момент, когда своими собственными силами я был не способен найти ответ на этот животрепещущий вопрос».

Наш ребенок, плавающий в бассейне, не может дать точную оценку тому, правильно ли он плавает или нет. Но когда мы стоим и смотрим на него сверху, рядом с тренером, мы можем указать на многие погрешности его техники плавания. Сверху видно яснее.

Так бывает и в жизни. Сталкиваясь с некой проблемой и находясь постоянно внутри ее орбиты, человек может оказаться неспособным дать адекватную оценку проблеме и, соответственно, разработать оперативный выход из нее.

Сегодня люди, особенно на Западе, все чаще обращаются к психологу за помощью и советом. Мы же обращаемся к близким

людям – тем, кто готов искренне помочь нам увидеть более полную картину реальности. И это часто идет нам на пользу.

Довольно часто к нам с моим братом **ХУСАНОМ МАМАСАИДОВЫМ** обращаются знакомые и родные с просьбой дать советы и рекомендации. Среди них немало предпринимателей, оказавшихся в довольно **некомфортной ситуации**.

В силу нашего понимания сложившейся ситуации мы стараемся проконсультировать их и дать советы о том, как выстроить политику выхода из кризиса. Более того, нас довольно часто привлекают в различные проекты, особенно по части антикризисного менеджмента.

Речь идет о наших коллегах – тех, кто, будучи «внутри» компании, не смог увидеть полную картину. Другими словами, все время глядя на деревья, они упустили из виду лес. Или как говорят, за деревьями они не видят леса. Не видят главного из-за множества деталей. Это некий эффект «слепоты».

Ситуация еще более усугубляется, когда они говорят, что не могут понять, насколько правильным является их проект стоимостью в несколько миллионов.

Конечно, мы с братом стараемся браться не более чем за 2 – 3 проекта в месяц. Иногда нам приходится работать над одним проектом в течение нескольких месяцев.

► **Лидер должен уметь глядеть «за деревья».**

По большому счету мы проявляем большой интерес к таким сферам, как антикризисный менеджмент, проект развития, семейное предпринимательство, финансовый менеджмент, стратегический менеджмент и стратегический маркетинг, рост объемов торговли и др.

И если я на концептуальном уровне понимаю проблемы, возникшие у моих друзей и партнеров в этих сферах, я берусь за consulting и coaching.

Но самое главное, в конечном итоге мы оставляем им самим право выбора решения. Мы указываем только на возможные направления развития ситуации и выхода из кризиса, но не навязываем односторонние шаблоны.

Модели, которые оказались эффективными в нашей ситуации, могут быть недейственными в другом контексте.

Давая советы своей команде, лидер должен оставлять право выбора за ней.

Но опыт, конечно, берет свое. То предпринимательское «блюдо», которое мы готовили в течение 20 лет, доводится нами до автоматизма. Своими глазами мы смотрим на их ситуацию и пытаемся поставить необходимый диагноз.

Со временем мы осознали, что жизнь – это замечательный наставник, но его уроки стоят очень дорого. К сожалению, у каждого провала есть своя цена. Чтобы эта цена не оказалась чрезмерно высокой, мы прибегаем к опыту других людей, достойно прошедших свой путь.

► **Жизнь – это замечательный наставник, но его уроки стоят очень дорого.**

Я с юных лет старался читать труды успешных людей мира. За более чем 20 лет деятельности нам посчастливилось быть в тесном кругу самореализовавшихся людей, представляющих наше общество.

Все это время мы радовались тому, что нам удавалось указывать на факторы успеха многим нашим соотечественникам, особенно молодым, только вступившим на самостоятельную тропу жизни.

Я часто спрашивал самого себя, почему на Западе есть такие фигуры, как **Брайан Трейси, Филипп Котлер, Дейл Карнеги**, а почему такая плеяда авторов-мотиваторов, харизматичных фигур еще не сформировалась в нашей стране. Я всегда искал ответ на этот вопрос и ищу по сей день.

Я также задавался вопросом, почему нет наших отечественных авторов, знающих ситуацию в стране из «глубины» и предоставляющих свои уникальные формулы решений.

Почему до сих пор нет наших узбекских Трейси, узбекских Карнеги? Не пришла ли пора их формировать?!

Ведь с каждым годом в нашей стране становится все больше успешных спортсменов, завоевывающих мировые арены, деятелей культуры и искусства, показывающих лик наших традиций всему миру, предпринимателей с новаторскими технологиями.

И сейчас, когда мы пишем эту книгу по подобию вышеназванных авторов, мы

думаем о нашей молодежи, которая все увереннее выходит на сцену жизни. Важно, чтобы у нее была отечественная книга, которая со всей прямотой покажет различные факторы успеха и неудачи в условиях нашей, динамично меняющейся, современности.

Говорят, лидер иногда должен идти на непопулярные действия, результаты которых остаются неизвестными еще долгие годы. Его работа может быть неоцененной.

Как должен поступать в этой ситуации лидер?

ЧТОБЫ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ, ИСПОЛЬЗУЙТЕ ГОЛОВУ. ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДРУГИМИ ИСПОЛЬЗУЙТЕ СЕРДЦЕ.

Элеонора Рузвельт,
общественный деятель,
экс-первая леди США

Эксперты выделяют два типа лидерства. Представители первого типа больше ориентированы на задачу (*task-oriented leader*). Их главный фокус – скорость и качество выполнения работы.

А лидеры второго типа больше ориентированы на взаимоотношения между людьми и их чувства (*relationship-oriented leader*). Приоритет для них – развитие человеческих отношений внутри коллектива и посредством этого повышение эффективности труда. Лидеры такого типа создают условия для того, чтобы сотрудники могли принимать участие в принятии важных решений компании. Для них человеческие отношения стоят выше дохода.

Однажды у **Сьюз Орман**, одного из лучших финансовых плановиков в мире, спросили:

«Что позволяет вам так эффективно налаживать контакт с людьми?».

Она ответила:

«Я научилась сначала обращаться к сердцу людей, а не к их мозгу».

Со временем эксперты установили, что есть такие руководители, которые способны ориентироваться одновременно и на практический результат, и на качество человеческих взаимоотношений. Я себя отношу именно к этой категории руководителей.

Зачастую мы слышим такие фразы, как «делать вещи правильно» и «делать вещи честно». В этом случае важно добиться максимального компромисса между двумя аспектами.

Однако на деле часто бывает, что на пути к стратегической цели наши действия могут не получить поддержки людей и не пользоваться популярностью у них. Считаем, что это в порядке вещей, когда наши действия могут вызвать непонимание и критику окружающих.

При таких обстоятельствах важно занять правильную позицию. Мы не должны стараться угодить всем людям на свете. К тому же, это и невозможно. У лидера нет задачи угодить всем любыми средствами.

► Лидер не должен стараться угодить всем.

В нашем народе говорят: **«Больше всего камней бросают в цветущее дерево».** Важно при этом не терять

чувство собственного достоинства, свое профессиональное «я».

**ВЕЛИКИЕ ЛИДЕРЫ СТРОЯТ СЕБЕ
ПАМЯТНИКИ ИЗ КАМНЕЙ, КОТОРЫЕ В
НИХ КИДАЮТ КРИТИКИ.**

Робин Шарма,

*эксперт по мотивации и лидерству,
автор книги «Монах, который продал
свой “Феррари”»*

Лидер не должен менять свои ценности, если они не совпали с ценностями других. То, что является философской правдой для него, может и не быть такой же правдой для другого человека.

Как бы вы не старались, вы не сможете унифицировать ваши внутренние установки с установками других. Это и не стоит в повестке дня лидера.

Помните о том, что крайне важно уметь проявлять дипломатичность, сглаживать «острые углы» и идти на разумные компромиссы.

Знайте, что, если вы лидер своей команды, вы несете ответственность за ее репутацию. А ошибки лидера могут лечь тяжелой ношей на всю бизнес-систему.



ЛИДЕР, ВДОХНОВЛЯЮЩИЙ ЛЮДЕЙ

74

Билл Гейтс считает так: «Если мы посмотрим вперед, в следующее столетие, мы увидим, что лидерами будут те, кто вдохновляет других».

Какое ваше мнение на этот счет?

Это утверждение имеет крепкую почву под собой. Уметь зажечь искру в глазах людей, помочь им поверить в светлое будущее – один из главных атрибутов лидерства. Это то, чего не хватает многим руководителям современности. В этом и состоит разница между успешными и неуспешными компаниями.

Возьмем, к примеру, **Мурадхона Назарова**. Сегодня в нашей стране довольно много строительных компаний.

Он не первый и не единственный в этой индустрии.

Но он с «нуля» смог создать компанию **«Murad Buildings»**, сегодня достигла больших высот в данной сфере. Здесь важно отдать должное философии лидерства, масштабным амбициям основателя этой компании. Он смог сформировать воодушевленную команду, готовую к новым свершениям.

► Лидер должен уметь зажечь искру в глазах людей, помочь им поверить в светлое будущее.

Какого великого лидера, полководца истории вы бы ни взяли, они умели благодаря своей способности вдохновлять людей вести вперед целые народы, целые армии. В силу этого у целых народов зажигалась надежда и уверенность в светлом будущем.

Харизма лидера-вдохновителя – это огромная движущая сила. Она весит тяжело на весах истории народа. Во многих случаях она становилась главной движущей силой исторического прогресса, особенно в поворотных моментах развития нации.

То же самое в бизнесе и науке, культуре, искусстве и спорте, повседневной жизни. Лидер – это тот, кто убеждает людей подняться к новым достижениям, и самое главное, направляет их энергию в правильное русло.

Подать новую идею это еще не означает лидерства. Разрушительные идеологии фашизма и нацизма также распространялись устами харизматичных лидеров. Мы все

знаем, к каким пагубным последствиям глобального масштаба это привело.

Что самое важное? Это умение направить энергию последователей в созидательное русло.

► Лидер должен уметь направить энергию своих последователей в созидательное русло.

Сет Годин, автор книги «Лидер есть в каждом», пишет: «Лидерство – это искусство, умение дать людям платформу для воплощения своих идей в жизнь».

Каким образом вы даете платформу для самореализации своей команде?

Это вполне справедливое утверждение. В своих выступлениях настоящий лидер должен фокусироваться не столько на самом себе, сколько на других людях, чьи жизни он хотел бы изменить в лучшую сторону.

Такой менталитет можно проследить в речах великих лидеров, чьей деятельностью мы интересуемся. Даже если лидер превосходит других в тех или иных сферах, он не делает на этом особый акцент. Такой дисциплине учил наш наставник Фозил кори Сабиров. Такой «почерк» мы видели и у других лидеров.

Обратите внимание на так называемый **«эффект прожектора»**, раскрытый Брайаном Трейси в его трудах. Если вы выступаете перед широкой аудиторией и говорите на темы, интересные только вам, то не ждите резонансного эффекта.

● **Держа в своих руках «прожектор», лидер знает, куда направить его «свет».**

● **Если «прожектор» вы направите в сторону вашей целевой аудитории, вы моментально почувствуете разницу в восприятии вашего выступления.**

● **Если вы сможете показать ценность того, что вы говорите, вы быстрее дойде-**

те до цели своего выступления. То, что выходит искренне из глубины вашего сердца, обязательно дойдет до глубины сердец других людей.

Во многих строках нашей книги мы чаще всего упоминаем имена таких авторов в области новой мысли, как **Дейл Карнеги, Наполеон Хилл, Брайан Трейси**. Почему?

Ведь и до них, и после них было множество авторов, пытавшихся создавать произведения с мотивирующим контентом. Почему мы с большим интересом и пристальным вниманием перечитывали труды Карнеги и Хилла даже спустя много десятилетий?

Все дело в том, что эти выдающиеся авторы, которых называют создателями современного жанра «Самопомощь» (*«Self-help»*), смогли создать нечто, что представляет ценность для широкого круга людей. Мы читаем эти книги так, как будто их авторы находятся в данный момент рядом с нами. Создается такое впечатление, что они обращаются к нам напрямую, лицом к лицу, доступно передавая свой уникальный message.

Будь это книга Дейла Карнеги «Как перестать беспокоиться и начать жить» или «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», они были не только бестселлерами в свое время, они продолжают формировать мышление миллионов людей и сегодня. С помощью бесценных советов этих авторов уже миллионы людей навсегда избавились от своих разрушительных привычек, воз-

высились над своими страхами и уверенно построили свое будущее.



Какую бы тему вы не взяли, вы найдете в этих книгах прямые ответы на свои вопросы. Перед вами раскрывается целый набор практических формул, которые выведут личность на качественно новый уровень.

Эти «авторы успеха» смогли войти в душу каждого читателя, передали свой инсайт, свое видение, причем легко и доступно. Они смогли самым грациозным образом передать нам свою энергетику.

Делайте выводы сами. Создайте своей аудитории, своим потребителям нечто ценное, и они ответят вам тем же самым. Помогите им достичь цели, они помогут вам достичь ваших целей.

Сотрудник устраивается в компанию из-за ее доброго имиджа и репутации. Уходя из компании, сотрудник уходит не от нее, а от руководителя, с которым возникли непримиримые разногласия.

И тогда возникает естественный вопрос: почему руководитель, которому удалось поставить на ноги такую компанию, не смог выстроить правильные отношения со своим сотрудником?

Компания достигает своих целей таким же образом, как и футбольная команда. Компания – это единая и сплоченная команда. В ней и выигрывают вместе, и проигрывают вместе.

Здесь следует сделать особый акцент на таком понятии, как «установка ожидания». Так называемый «закон ожиданий» гласит, что все, чего вы ожидаете с уверенностью, становится неким пророчеством, выполняемым вами же.

Это на деле означает, что вы получите не обязательно то, чего хотите от жизни, а то, что ожидаете от нее. Ваши ожидания от людей оказывают мощное невидимое влияние, заставляющее их поступать в соответствии с тем, чего вы от них ждали.

Приведем пример из книги Брайана Трейси «Достижение максимума»:

«Доктор Гарвардского университета Роберт Розенталь описывает, какое громадное влияние на успеваемость студентов оказывают предположения их учителей. Он также приходит к выводу, что если бы студенты чувствовали, что от них ожидается хороший уровень, то занимались бы гораздо лучше, чем в отсутствие таких ожиданий.»

В начале шестидесятых годов XX века в районе залива Сан-Франциско доктором Розенталем был проведен эксперимент. В

начале учебного года трое учителей были приглашены в кабинет директора. Он сказал им примерно следующее:

“Наблюдая за вашим стилем преподавания, мы пришли к выводу, что вы являетесь тремя лучшими учителями в нашей школе. В качестве специальной награды за превосходное преподавание каждый из вас получит по классу, составленному из лучших учеников нашей школы. Эти дети были выбраны на основе результатов последних тестов на уровень коэффициента интеллекта, и мы рассчитываем, что за год они повысят уровень своей успеваемости на двадцать-тридцать процентов.

Но так как мы не хотим, чтобы нас обвинили в дискриминации, мы требуем, чтобы вы сохранили это в тайне. Мы не скажем родителям, а вы не должны говорить ученикам, что их специально отобрали в класс повышенного уровня”.

Учителя были в восторге. Мечта преподавателя – учить класс, полный одаренных детей. Они приступили к занятиям с невероятным энтузиазмом.

На протяжении года проводились проверки класса и наблюдение за учителями. Учителя преподавали с большей преданностью своему делу. Они были более терпеливы в том случае, когда ученик не мог сразу усвоить новую мысль. Они проводили с учениками больше времени после уроков. Когда у ребенка были проблемы с усвоением материала, учитель считал, что весь вопрос в том, как он учит, а не в ученике.

В конце учебного года эти три класса лидировали не только в школе, но и в целом районе по результатам стандартных тестов. Они достигли также и скачка успеваемости на двадцать-тридцать процентов по сравнению с предыдущим годом, в точности как от них и ожидалось.

Когда были готовы результаты тестов, директор школы пригласил учителей в свой кабинет и поздравил их с отличным окончанием года. Учителя единогласно поблагодарили директора за то большое число одаренных учеников, которых им довелось учить.

Они сказали, что, имея таких учеников, преподавать легко и что они получали такое большое удовольствие от своей работы в течение этого года, как никогда прежде.

Тогда директор объяснил им, что все это было экспериментом. В действительности ученики вовсе не были особенными. Их имена были выбраны посредством лотереи из всего числа учеников школы. Затем их наугад распределили по классам этих трех учителей. На самом деле эти дети были совершенно обычными.

Нет необходимости говорить, что преподаватели были крайне удивлены. Как же ученики могли так хорошо учиться, именно так, как и было предсказано? Тут им и стала понятна причина, по которой они оказались такими хорошими преподавателями. Именно их учительский опыт был причиной полученных результатов.

После этого директор объяснил им, что и преподаватели были выбраны наугад. В начале учебного года записки с именами

всех учителей были положены в шапку, и вот эти три преподавателя и оказались теми, чьи имена были вытащены в самом начале.

Это называется двойным слепым экспериментом. Экспериментаторы продолжали обычную линию во всем, за исключением ожиданий. Ожидания директора по поводу учителей были ясными. Он сказал: «Вы – отличные преподаватели, и мы ожидаем, что вы добьетесь с этими учениками прекрасных результатов».

Ожидания учителей применительно к ученикам были неявными и не высказывались вслух. Они просто обращались с детьми так, словно те обладали высоким интеллектом, и ожидали от них результатов в соответствии с сообщаемой им информацией.

В обоих случаях ожидания основывались на ложной информации. Тем не менее, в обоих случаях информация исходила из заслуживающего доверия источника и стала воплощенным пророчеством.

Это очень важно. Ваши ожидания формируются прямо пропорционально вашему уважению к правдивости источника. Чем больше вы уважаете того или иного человека, тем большее влияние он окажет на ваши ожидания применительно к себе.

Учителя преподавали на вершине мастерства, и ребята учились быстрее, чем когда-либо раньше. Один из участвовавших в эксперименте учеников показал увеличение коэффициента интеллекта с 90 баллов до 115 – скачок на 25 пунктов.

Это произошло под влиянием учителя и его позитивных ожиданий. В эксперименте было продемонстрировано, что в случае, когда ожидания учителей по поводу учеников высоки, ребята трудятся и поступают в соответствии с этими ожиданиями».

Не сомневаемся, этот блистательный пример во всей своей глубине, со всей своей мудростью вдохновляет многих людей. Попробуйте провести аналогичный эксперимент в своем коллективе. Результаты, несомненно, будут аналогичными.

● **Неукоснительно следуя «закону ожиданий», мы привнесли высокую планку и в нашу компанию «DEKOS».**

● **Мы стараемся передавать нашим сотрудникам только положительную энергетику и произносить только вдохновляющие слова.**

● **Мы всегда им твердим, что они являются лучшей командой в стране.**

● **Всем вместе и каждому в отдельности мы говорим: «Вы пришли в лучшую команду».**

● **И поверьте, в большинстве случаев эффект не заставляет себя долго ждать!**

Помните о том, что, если вы создали компанию, основали startup, произвели новый продукт, опубликовали книгу, ваша

самоустановка должна быть на самой высокой планке.

Если вы своей команде внушите, что это лучший «звездный состав», поверьте, даже те, кто раньше не отличался особыми результатами, заработает с мощной внутренней силой.

У членов команды сложится такая высокая самооценка, что они почувствуют себя теми, кто определяет мегатренды в индустрии, что являются именно тем примером, уверуют, по которому равняются другие.

**ЕСЛИ ВАШИ ДЕЙСТВИЯ ВДОХ-
НОВЛЯЮТ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ МЕЧТАТЬ
О БОЛЬШЕМ, УЧИТЬСЯ БОЛЬШЕМУ,
ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ И СТАНОВИТЬСЯ
ЛУЧШЕ, ЗНАЧИТ ВЫ – ЛИДЕР.**

Генри Б. Адамс,
*американский писатель
и историк*

Это произошло под влиянием учителя и его позитивных ожиданий. В эксперименте было продемонстрировано, что в случае, когда ожидания учителей по поводу учеников высоки, ребята трудятся и поступают в соответствии с этими ожиданиями».

Не сомневаемся, этот блистательный пример во всей своей глубине, со всей своей мудростью вдохновляет многих людей. Попробуйте провести аналогичный эксперимент в своем коллективе. Результаты, несомненно, будут аналогичными.

● **Неукоснительно следуя «закону ожиданий», мы привнесли высокую планку и в нашу компанию «DEKOS».**

● **Мы стараемся передавать нашим сотрудникам только положительную энергетику и произносить только вдохновляющие слова.**

● **Мы всегда им твердим, что они являются лучшей командой в стране.**

● **Всем вместе и каждому в отдельности мы говорим: «Вы пришли в лучшую команду».**

● **И поверьте, в большинстве случаев эффект не заставляет себя долго ждать!**

Помните о том, что, если вы создали компанию, основали startup, произвели новый продукт, опубликовали книгу, ваша

самоустановка должна быть на самой высокой планке.

Если вы своей команде внушите, что это лучший «звездный состав», поверьте, даже те, кто раньше не отличался особыми результатами, заработает с мощной внутренней силой.

У членов команды сложится такая высокая самооценка, что они почувствуют себя теми, кто определяет мегатренды в индустрии, что являются именно тем примером, уверуют, по которому равняются другие.

**ЕСЛИ ВАШИ ДЕЙСТВИЯ ВДОХ-
НОВЛЯЮТ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ МЕЧТАТЬ
О БОЛЬШЕМ, УЧИТЬСЯ БОЛЬШЕМУ,
ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ И СТАНОВИТЬСЯ
ЛУЧШЕ, ЗНАЧИТ ВЫ – ЛИДЕР.**

Генри Б. Адамс,
*американский писатель
и историк*



КРЕАТИВНОСТЬ ЛИДЕРА

86

**Как вы понимаете «КРЕАТИВНОСТЬ»
лидера?**

Креативность – это уникальный феномен, о котором нужно задумываться каждому, кто хотел бы преуспеть в жизни и в профессии. В сегодняшнем неустойчивом мире, когда многие традиционные модели дают сбой, бизнес-менеджмент как никогда нуждается в креативе. Это; несомненно, один из незаменимых и обязательных факторов успеха. Ведь в основу креатива заложен целенаправленный созидательный процесс, в результате которого создаются новые идеи, новые продукты и новые ценности.

В книге «Психология продаж. Искусство заключения сделок» Брайан Трейси приводит следующий пример:

«Менеджер продает небьющееся стекло. Чтобы переключить внимание клиента на себя, менеджер заготовил несколько образцов небьющегося стекла, взял молоток и уехал на презентацию.

Во время презентации предлагает клиенту посмотреть на стекло, которое не разбивается. Клиент не верит. Менеджер ударяет молотком по стеклу, стекло не бьется. Клиент удивлен и заинтересован.

После того, как такой подход стал общеизвестен, менеджер меняет тактику: все то же самое, только предлагает клиенту ударить по стеклу, подход также работает».

Какой вывод вы сделали для себя? Как видите, простой и доступный шаг в сторону креативности позволил менеджеру резко увеличить объемы продаж.

Подобные успехи с инструментами креативности можно воспроизвести и в других ситуациях.

Если вы лидер компании, то креативность вам и вашей компании нужна вдвойне. Это важный компонент ваших взаимоотношений с персоналом. Это качество должно проникнуть в ваш социальный стиль управления.

Если задать сотруднику компании вопрос: «Какое качество вы хотели бы больше всего видеть в лидере вашей

команды – властность или креативность?», не сомневаемся, что выбор будет сделан в пользу последнего.

● **Учитывайте, что одна часть ваших сотрудников являются интровертами, другая – экстравертами. Но каждому нужен отдельный подход.**

● **С одними сотрудниками лидер должен быть вежливым, с другими – выносливым, а третьих нужно мотивировать и вдохновлять для того, чтобы они показывали ожидаемый результат.**

● **В каждом контексте лидер должен применять новую, если нужно, более изощренную форму креативности. Одного, универсального шаблона на все случаи жизни не существует!**

Вы считаете свою креативность ДАРОМ ПРИРОДЫ или РЕЗУЛЬТАТОМ ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА?

Здесь важно понять один важный момент. Как бы вы ни старались, медь никогда не станет золотом. А золото никогда не ржавеет. Такие аналогии используют и в отношении людей.

Если верить утверждению, что лидерами становятся, а не рождаются, то теоретически из каждой персоны можно сформировать лидера. Но, к сожалению, встречаются такие беспросветные особы, которые никак не поддаются слову и духу наставничества.

Ученые верят, что фундаментальные качества человека передаются ему через гены, то есть обусловлены генетически. Одна копия генов нам передается от отца, а другая – от матери.

И в этом плане мы себя считаем счастливыми людьми. Слава Богу, нам с братьями очень повезло с родителями. Наш отец являл собой образ подлинного лидера, имеющего позитивное мировоззрение.

Имея театральное образование, он также занимался предпринимательством. Будучи близок к народу, он искренне чувствовал его чаяния и заботы. С юных лет отец подавал нам яркий пример мудрости и успеха во всех своих начинаниях.

Здесь велика роль и нашей матери. Педагог по профессии, она преподавала математику. Она неустанно вдохновляла и побуждала на каждом шагу нашего отца к большим достижениям.

Наши родители твердо верили и в наш успех, постоянно внушали, что у нас

большой потенциал. Ведь дети верят слову родителей, стараются действовать по их образу.

Слава Богу, они растили нас таким образом, что мы ни в чем не знали нужды. А когда человек не думает только о том, как заработать на хлеб, то сможет сконцентрироваться и на других важных приоритетах в жизни.

У нас было достаточно времени, чтобы ставить высокие цели и стремиться в светлое будущее. Мы, дети, росли именно в такой, духовно созидательной и благополучной, атмосфере.

● **В мире шахмат говорят: «Первые три шага в начале игры отразятся на ваших последних трех шагах в конце игры».**

● **Важно, как вы начинаете.**

● **А ведь все начинается в семье.**

Эту эстафету, этот добродетельный круг мы сегодня стараемся передать и своим детям. Все наши усилия направлены на то, чтобы они росли в духовно здоровой социальной среде, как и их родители.

Мы настроены на то, чтобы воспитать своих детей в духе сознания того, что они смогут стать лидерами, влияющими на судьбы тысяч или миллионов людей. Мы будем делать все от нас зависящее для благополучия наших детей.

Этому нужно уделять столько времени, сколько понадобится. Каждый родитель должен знать, что время, потраченное

на детей, это не время, израсходованное напрасно, а разумно вложенная инвестиция.

Образно выражаясь терминами социального капитала, наши дети – это инвестиционный актив нашей семьи. При этом родители вкладывают не только финансы в своих детей, но и передают им основы духовно-нравственного воспитания, что зачастую является самой важной инвестицией.



КОМАНДА ЛИДЕРА

92

Еще в XVI веке Макиавелли говорил, что об уме лидера первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает. Лидер – это тот, кто обладает достаточным чутьем, чтобы выбрать подходящих людей, способных выполнить необходимую работу. По каким критериям вы отбираете людей в свою команду?

Это очень хороший вопрос. И по тому, как на него ответит руководитель, можно будет судить о его лидерских качествах. По большому счету, сильная команда – это один из мощнейших факторов вашего успеха.

Наполеон Хилл в книге «Думай и богатей» приводит такой пример:

«Наутро после великого чикагского пожара группа торговцев стояла на Стейт-стрит среди дымящихся останков бывшего богатства. Они совещались: восстанавливать ли разрушенное огнем или уехать из Чикаго в другое, более счастливое место. И все решили уехать. Кроме одного. Маршалл Филд, торговец, решивший остаться в Чикаго, сказал: «Джентльмены, на этом самом месте я построю величайший магазин в мире, и мне все равно, сколько раз он будет гореть».

Это случилось около ста лет назад. Магазин был построен. Он стоит до сих пор как памятник тому состоянию души, которое называется желанием победить.

Конечно, Маршаллу Филду проще было уехать. Но тем он и отличался от остальных торговцев, чем практически всегда отличается достигаящий успеха от терпящего поражение».

Речь идет об американском предпринимателе Маршалле Филде (1834 – 1906), создателе одного из самых успешных и инновационных универмагов в стране – «Marshall Field & Company». Еще при его жизни эти магазины стали примером для подражания.

В 1871 году произошел так называемый Великий чикагский пожар, уничтоживший большую часть города Чикаго. Пожар стал одной из самых масштабных катастроф XIX века. Однако сразу после него Чикаго начал перестраиваться, что послужило стимулом для превращения его в один из самых значимых городов США.

Полагаем, что одна из основных причин, почему Маршалл Филд не покинул этот островок разрушения, это то, что у него была там отлично организованная команда, на ценности и силу которой он полагался.

Лидеры бизнеса ставят команду выше, чем сам бизнес, каким бы доходным он ни был. Умный стартапер скажет: «Команда стартапа важнее самой идеи стартапа».

► **Лидеры бизнеса ставят команду выше, чем сам бизнес, каким бы доходным он ни был.**

Один из наших близких друзей рассказал, как у него много лет тому назад сгорел производственный цех. Недоброжелатели и конкуренты с радостью вынесли вердикт: *«Он проиграл, он сдался, он повергнут!»*

На что он ответил с присущим ему спокойствием: **«Сгорел не наш цех, а сгорели наши ошибки. Мы снова построим его с “нуля”, но на этот раз, не допуская прежних ошибок».**

Почему он был настроен таким позитивным образом, как вы думаете? Подсказка: ситуация не меняется, меняется отношение. Дело в том, что он был окружен отличной командой тех, кто верил в его философию и ценности, его видение будущего и его лидерство.

Лидеры калибра Генри Форда говорят: *«Заберите мои заводы, отберите мое оборудование, только оставьте моих*

сотрудников и мою команду. С ними я снова добьюсь успеха».

Это слова с глубочайшим смыслом, над которым необходимо задуматься. Это один из атрибутов настоящего лидера.

Не забывайте о том, что фактор вашего успеха – это сплоченная команда ваших единомышленников. Они сплачиваются вокруг ядра, укрепляют корпоративный дух вашей компании и обеспечивают важные для вас победы. Вы выигрываете не один, а вместе с вашей командой.

Вместе с тем команда также является одной из основных причин поражения. Вспомните историю мировых империй и цивилизаций. Большинство из них распались не столько из-за воздействия внешних сил, а сколько из-за внутреннего разлома.

Вспомните крушение некогда могущественной **Римской империи**. В свое время по политическим, экономическим, технологическим и культурным индикаторам империя превосходила все варварские государства вокруг.

Но со временем в государстве назрело большое количество проблем, которые не удалось решить – плачевное состояние экономики, дробление на провинции, разрушение духовности и спад патриотизма, некомпетентность императоров и неэффективность гражданской администрации.

Бодрость правительства и армии была ослаблена. А ослабевшее государство, немощная армия уже не могли противостоять угрозе наступавших на границах

империи варваров. Другими словами, политические, военные команды, стоявшие у истоков тогдашних исторических решений в Римской империи, не смогли выполнить свою миссию.

Команда – это всегда фактор либо успеха, либо поражения. Помните об этом!

Как вы понимаете смысл цитаты Джона Рокфеллера: «Хорошее лидерство состоит в том, чтобы показывать обычным людям, как сделать работу превосходных людей»?

Если выразиться образно, нашу компанию можно уподобить футбольной команде. Для победы она нуждается в сильных игроках всех мастей. Она нуждается в искусном капитане, который будет служить связующим звеном и обратной связью между тренером и всей командой. У команды есть свой тренер, а у клуба – владелец.

У каждого из них есть свое уникальное предназначение. Владелец клуба, как и учредитель бизнеса, должен демонстрировать стратегическое мышление для победы футбольной команды.

Тренер призван отвечать за тактические приемы на поле. Капитан с повязкой на руке, как и полководец на поле битвы, призван обеспечить ход игры с помощью изощренных тактик.

От всей команды ожидают синхронных действий, при которых каждый дополняет другого. Игроки держатся за общую внутреннюю философию команды, так как у них общие цели.

У каждого игрока – защитника, нападающего, вратаря – есть свои функции

в этом комплексном раскладе сил. Каждый должен осознать, насколько важен его индивидуальный вклад в общую победу. Лидерство требует координации усилий всех участников процесса.

Вспомните мудрую притчу о трех каменотесах. Однажды трех каменотесов, тесавших огромный камень, попросили описать свою работу.

«Я зарабатываю на жизнь», – ответил первый каменотес. Главным фактором для него было материальное вознаграждение. Суть и цель работы не имели для него значения. Он был не очень счастлив от работы, но был вынужден как-то зарабатывать на жизнь.

Второй каменотес ответил: «Я делаю то, что умею делать». Ему нужно большее, чем просто материальное вознаграждение от работы. Для него важно быть лучшим в своем ремесле. Он делает то, что умеет делать на профессиональном уровне. Он энергичен и конкурентоспособен. Он может принести пользу работодателю. Его склад ума важен для экономического процветания страны.

Но его философия, его видение не совсем полное. Хотя у него много планов и амбиций, он слабо понимает взаимосвязь между процессами и людьми.

Когда у третьего каменотеса спросили: «Что ты делаешь?», тогда он со счастливым лицом ответил: «Разве ты не видишь? Я строю храм для будущих поколений!»

Третьего каменотеса мотивирует большая цель, устремленная в будущее. Его не мотивирует материальная выгода или возможность профессиональной самореали-

зации. У него более широкое видение, он желает строить для будущих поколений.

Как видите, все три каменотеса делали одну и ту же работу. Но они были счастливы и эффективны совершенно по-разному.

Если выразиться другими словами: «Все дело в подходе. Ситуация не меняется, меняется отношение».

Третий каменотес осознает, какой вклад он вносит в общее дело команды. Он не просто выживает, не просто зарабатывает. Он дает себе отчет в том, что занят колоссальной работой, плоды которой передадутся будущим поколениям. **Именно его по праву можно считать бесспорным лидером.**

Сегодня целью университетов, научных центров, бизнеса должна быть подготовка лидеров, похожих именно на третий тип каменотесов. Лидеры должны помнить об этом.

Примечательно то, что эту притчу мы часто приводим в пример нашим сотрудникам, близким людям, чьи судьбы нам не безразличны.

Если, образно говоря, одна треть вашей жизни проходит внутри конкретной компании, внутри конкретной команды, вы должны с полной отдачей работать ради их блага и процветания.

► **Мы стараемся внушить каждому нашему сотруднику мысль о том, что он не просто зарабатывает деньги, не просто делает то, что он умеет профессионально выполнять, а занимается поистине важной работой с большим смыслом. Плоды**

своего труда он обязательно получит в будущем.

От того, как лидер сможет довести смысл этой извечной мудрости, зависят качество и результат работы.

Какую корпоративную культуру вы создали в том коллективе, которым руководите?

Мы всегда были и остаемся сторонниками здоровой корпоративной культуры. За 23 года работы в нашей компании сменились несколько руководителей. Каждый приносит с собой свою философию, свой почерк работы. Мы на своем веку видели много моделей, над которыми стоит задуматься.

Как и в любой другой организации, моменты разногласий бывают и в нашей социальной среде. В таких случаях мы всегда твердим нашему персоналу, чтобы он ставил **интересы команды выше личных**.

Мы стараемся ему внушить: «Не создавайте для себя такую социальную атмосферу, когда вы просто терпите друг друга. Создайте такую ауру, когда вы цените и уважаете друг друга.

Если вы не можете делать добро коллеге, хотя бы не делайте ему вреда. Давайте жить дружно!»

У меня есть сотрудники разного возраста, разных поколений. Есть подрастающее поколение, оно восприимчиво к любому хорошему или плохому примеру.

● **Если вы являетесь лидером команды, вы обязаны сплотить всех под единым флагом корпоративной культуры.**

● **Мы стараемся развивать такую благоприятную среду в нашей компании, в которой формируются формальные и неформальные лидеры.**

Для еще большего развития корпоративной этики и сплоченности внутри нашего коллектива мы часто проводим различные программы по тимбилдингу. Они служат отличным форматом, в котором формируется и сплачивается такой коллектив, где каждый чувствует свою уникальную значимость и ценность, как можно больше раскрывая свои таланты. А в неформальной обстановке легче добиться эмоционального подъема у наших коллег.

► Не сомневаемся, что дружный коллектив профессионалов способен добиться намного большего результата, чем несколько гениальных, но разобщенных сотрудников.

Еще одна сторона медали...

Сколько хороших людей нашли в нашем коллективе своих «вторые половинки»! Создав семью в наших рядах, они и по сей день продолжают трудиться и расти вместе с нами. У нас образовались своего рода «семьи внутри семьи».

Мы желаем, чтобы эти семьи были счастливыми, долговечными и благополучными.

Дружный коллектив профессионалов способен добиться большего, чем несколько гениальных, но разобщенных сотрудников.

Ошибаетесь ли вы в людях? Как вы поступаете в этом случае?

Безусловно, мы часто ошибаемся в людях. Это свойственно каждому человеку. Мы привыкли мерить всех вокруг нас сквозь свою призму. Мы ожидаем от них они будут такими, какими являемся мы сами. Если мы добры и лояльны к людям, то мы подсознательно ожидаем, что и другие будут добры и лояльны к нам.

Поскольку наша компания является естественной социальной средой, то в ней происходят такие же процессы, как и в других сообществах.

Не раз бывали случаи, когда на предпринимательском попприще нас подводили в плане личного доверия. А доверие – это монолитный фундамент, на котором строится любая система личных и профессиональных взаимоотношений.

Встречались также люди, которые показали нам человеческие отношения с самой плохой стороны. Были случаи воровства в особо крупных размерах.

Хуже всего, когда удары наносят и предают самые близкие люди. Мы ездили с ними по миру – Китай, Таиланд, Турция, Москва и Санкт-Петербург. Мы стояли плечом к плечу во многих начинаниях. Они были нашими плечами, нашими крыльями. Мы стояли горой за них, а они, как мы думали, за нас. И вдруг такое развитие сценария.

Нелояльные сотрудники у нас были и среди бухгалтеров, и на складе. Они доставили нам столько хлопот, истощили

столько наших нервов. А ведь в начале пути их профессиональное резюме нас вполне устраивало. Мы лично проводили собеседование с ними.

Но тот, кто обжегся на молоке, будет дуть и на воду. Проводя через такие тернии, жизнь нас делает мудрее. Несомненно, чтобы увидеть и по-новому оценить жизнь с прекрасной стороны, нужно увидеть ее и с противоположной.

Даже самые опытные предприниматели ошибаются в кадровых вопросах, личных взаимоотношениях с сотрудниками. На этом они учатся быть еще более зрелыми.

Жизнь, действительно, мудрейший наставник, но его уроки стоят очень дорого. Со временем понимаете, что, если ожидаете слишком много от людей, цена разочарования будет также слишком высокой.

Будьте готовы к тому, что из посаженных 10 деревьев плоды могут дать только 7. Никто, посадив рассаду, не может быть уверенным, что соберет щедрый урожай. **Не все ваши затраты могут окупиться.** Мы можем довольствоваться только тем урожаем, что собрали.

Время нас научило по-новому выработать подходы к кадровому вопросу. В последнее время руководители бизнеса вырабатывают для себя все больше критериев честности и лояльности, а затем «примеряют» их к своим сотрудникам. Если есть универсальный закон, который применим во все времена, то это – **«Кадры решают все!»**

В формате нашей компании мы смотрим на кадровый вопрос как на вопрос выживания. К примеру, прежде чем брать кандидата на ту или иную работу, мы предпочитаем войти в прямой контакт с его предыдущим работодателем. Мы должны узнать, насколько он справлялся с предыдущими задачами, какую характеристику ему давали раньше, какие ошибки допускал, уволился добровольно или нет.

Его профессионализм важен, но не достаточен. Одной квалификации слишком мало. Нам очень важно также знать о его этических нормах, так как мы не просто его принимаем на новую работу в институциональном плане, мы его впускаем в свое сокровенное – в свою компанию, имеющую корпоративные устои.

Остановимся теперь на вопросе делегирования задач членам команды. Президент США Теодор Рузвельт говорил: «Лучший руководитель – тот, кто имеет достаточно здравого смысла, чтобы нанять хорошего человека и позволить ему делать то, что ему нравится, и способен не вмешиваться в этот процесс». Все лидеры ищут так называемую «золотую формулу» делегирования.

В чем, по-вашему, она состоит?

Это один из самых важных и актуальных для меня вопросов. Под лидером нам следует понимать также и руководителя, который умеет правильно и разумно делегировать процессы.

Представьте, что в вашей компании работают тысячи, а порой и десятки тысяч сотрудников. Как лидер вы должны найти индивида, который способен лучше вас вести бухгалтерию, лучше вас управляться на складе, лучше вас создавать дизайнерскую новизну. При всем желании не каждый из нас сможет быть одновременно и главой компании, и превосходным дизайнером.

Что необходимо делать в этом случае? Вам следует нанять такого дизайнера, который сможет превосходно передать ваше видение. У него есть технический потенциал, энергия, желание и время заниматься этим делом. Вы должны следовать золотому правилу успеха – **«Если нанимаешь, найми лучшего!»**

Если он является асом в своем деле, даже высокая стоимость его услуг не должна вас сбивать с пути.

Само по себе делегирование – это замечательное свойство успешных людей. Важно уметь правильно делегировать.

Если мы делегируем 70% нашего времени профессионалам с соответствующей специализацией, то в экономии времени это означает, что мы сможем высвободить такое же количество времени для других, более важных стратегических вопросов.

Если вы лидер компании, вы должны помнить свое назначение – создавать и идти дальше. Создаем скрипты, бизнес-планы и идем дальше. Создаем и делегируем.

Как мы поступаем в нашей компании «DEKOS»? Для начала мы поставим все системные процессы на свои рельсы, после этого сама система должна будет работать даже и без нас. Мы твердим нашим сотрудникам: «Делай как мы, делай с нами, делай лучше нас!»

ГЛАВА КОМПАНИИ НИКОГДА НЕ ДОЛЖЕН СРАВНИВАТЬ СВОИ ТЕХНИЧЕСКИЕ НАВЫКИ С УМЕНИЯМИ СОТРУДНИКОВ. ТЕХНИЧЕСКИЕ НАВЫКИ СОТРУДНИКОВ ВСЕГДА ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ВАШИ. ИНАЧЕ ВЫ НАНЯЛИ НЕ ТЕХ ЛЮДЕЙ. У ГЛАВЫ КОМПАНИИ ДОЛЖНО БЫТЬ ВИДЕНИЕ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА МНОГО ЛЕТ ВПЕРЕД.

Джек Ма,
основатель компании «Alibaba»

► **Если вы смогли сформировать руководителей других звеньев, которые лучше и сильнее вас, значит, вы смогли проявить лидерство.**

Важно обрести таких руководителей.

В нашем народе не зря говорят, что ученик должен обязательно превзойти своего наставника. Иначе процесс обучения был неэффективным.

Если вы посмотрите на историю успеха мировых брендов, узнаете, что их основатели придерживались золотого правила успеха – делегирование задач.

К примеру, Ричард Брэнсон, основатель компании «Virgin Group», включающей около 400 компаний, признался, что одним из секретов его успеха является то, что он привлекает качественную команду высокомотивированных менеджеров и даже дает им руководить его бизнесом.

Как основатель, как лидер он не занимается «контролированием каждого шага» (то, что называется *micromana-gement*). И в этом состоит один из факторов его успеха.

В мире есть много предпринимателей, которые занимаются микрорегулированием, что во многих случаях даже мешает бизнесу расти.

«Делегировать или умереть» – так звучит девиз наученного горьким опытом предпринимателя. Этого золотого правила придерживаемся и мы. Благодаря этому у нас больше времени остается для нашей семьи, укрепления здоровья, занятия спортом, чтения и самосовершенствования.

В этой связи обратимся снова к советам Радислава Гандапаса. Изучая факторы успеха и неудач, он пришел к выводу, что на протяжении всех этапов жизни в нашем распоряжении имеется 4 важнейших ресурса.

Наш первый и самый дорогой ресурс – это время. Второй ресурс – это энергия, состоящая из нашего здоровья, усилий, знаний. Третий ресурс – это статус. И наконец, последний – это деньги.

Задайте себе вопрос: какой из этих ресурсов наиболее необходим вам сегодня. Ваши ответы значат очень много. По ним можно сделать вывод о том, являетесь вы успешным человеком или нет.

Для успешных людей самыми важными приоритетами являются время и энергия. Деньги для них – не топовый приоритет.

А в случае неудачных людей нетрудно заметить, как они ставят статус и деньги выше времени и энергии.

Если у вас времени остается больше, значит, вы на данный момент располагаете профицитом времени, которое можете потратить на приобретение других ресурсов.

Если у вас профицит денег, тогда вы можете выделить часть этого ресурса на приобретение других благ.

Вы делегируете часть вашей работы другим людям, выделяя для этого часть одних ваших ресурсов (денег), и в итоге экономите другие ресурсы (время, потраченное на семью и досуг; энергию, потраченную на другие полезные дела).

Гандапас убежден, что слово **«успех»**

происходит от слова **«успеть»**. Поэтому нельзя откладывать достижение успеха на потом. Важно успеть сейчас, именно сейчас.

Даже деньги надо уметь зарабатывать вовремя, чтобы потом инвестировать их, например, в здоровье, образование. Если же это не успеть сделать вовремя, то к старости не будет ресурсов, чтобы восстановить энергию.

Гандапас подытоживает: чтобы быть успешным, надо успеть определить приоритеты в жизни. Надо успеть получить самое лучшее образование, успеть сформироваться как зрелая личность, успеть заработать хорошее денежное состояние, успеть стать отличным семьянином и уделять достаточно времени семье. Если вы не успеете выполнить эти задачи, то о каком вашем успехе можно говорить?

► **Успех – значит успеть.**

А любой успех оставляет след. Знайте, что никто не лучше вас. Просто они вовремя нашли ответ на вопрос – как успеть. Помните об этом!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой книге вы ознакомились с мыслями ХАСАНА МАМАСАИДОВА об одном из самых актуальных феноменов всех времен – ЛИДЕРСТВЕ. На собственных примерах профессионального успеха, эпизодических просчетов, личных разочарований и переживаний он рассказал о самых деликатных факторах ЛИДЕРСТВА.

Читатель, который уже до сегодняшнего дня обнаружил в себе зачатки ЛИДЕРА, увидел на этих реальных примерах, что именно от него требуется для того, чтобы совершенствовать эти навыки и в дальнейшем.

А читатель, который в силу некоторых причин пока еще не обнаружил в себе природные залежи ЛИДЕРСТВА, также может уверенно взять на вооружение напутствия Хасана Мамасаидова о том, как формировать себя для ответственной роли лидера.

Главные мысли, изложенные в книге, вращаются вокруг такой важной идеи, как постоянное и последовательное созидание. Помните о том, что любой результат ваших действий является результатом ваших собственных усилий.

Вы являетесь автором своих достижений, своего прогресса и, по большому счету, своего ЛИДЕРСТВА. Вашу книгу жизни никто не сможет написать вместо вас.

Мы надеемся, что читатель извлечет из прочитанного правильные выводы и не упустит возможности применить ценные рекомендации из нее на собственной практике.

Так как ЛИДЕРСТВО является многогранным явлением, то на страницах одной книги довольно трудно показать все его важные аспекты. Поэтому мы будем ждать выхода в свет новой литературы, которая станет продолжением начатой традиции мотивационных рекомендаций от Хасана Мамасаидова.

Несомненно, она принесет узбекистанскому читателю такую же пользу, какую приносят западной аудитории книги в жанре «самопомощи» от Дейла Карнеги или Брайана Трейси.

ЦИТАТЫ О ЛИДЕРСТВЕ И САМОРЕАЛИЗАЦИИ, НАД КОТОРЫМИ СОВЕТУЕМ ЗАДУМАТЬСЯ

В мире слишком много менеджеров и слишком мало лидеров. Временами лидерство более важно, чем менеджмент.

Лидер – это тот, кто из самого горького лимона может сделать хороший лимонад.

Люди верят тем, кто верит в себя.

Для развития лидерства нужны как время, так и обстоятельства.

Важное правило созидания: создаем и идем дальше! Не стоим на месте!

Поймите, что вчерашние правила резко отличаются от правил сегодняшнего дня. Вчерашние инструменты уже не эффективны сегодня. Важно уметь работать над собой, чтобы плавно адаптироваться к новым трендам.

Если мы не растем, мы деградируем.

Чем идеально не начинать, лучше начинать неидеально.

В мире много критиков, много советчиков, но очень мало тех, кто реально готов выполнять работу.

Лидер должен уметь беспристрастно разделять объективное и субъективное.

Лидер должен уметь сказать: «Не можешь – научим, не хочешь – заставим!»

Возьмите на вооружение принцип Парето: 20% ваших усилий приносят 80% результата.

Помните о том, что ваш доход от бизнеса является функцией ваших собственных усилий. Чем больше ваших усилий, тем выше доход от бизнеса.

Лидер – это тот, кто из двух успехов выбирает наилучший, а из двух провалов – наименьший.

Мы, и только мы являемся авторами своих достижений. Мы также являемся виновниками своих неудач.

Что посеет сегодня, то и пожнем завтра.

Ситуация не меняется, меняется отношение к ней.

Лидер должен уметь видеть «за деревьями лес».

Лидеры бизнеса ставят команду выше, чем сам бизнес, каким бы доходным он ни был.

В мире шахмат говорят: «Первые три шага в начале игры отразятся на ваших последних трех шагах в конце игры».

Важно, как вы начинаете.

Лидер должен уметь зажечь искру в глазах людей. Он должен уметь направить энергию людей в созидательное русло.

Учитывайте, что одна часть ваших сотрудников являются интровертами, другая – экстравертами. Но каждому нужен отдельный подход. В каждом контексте лидер должен применять новую, если нужно, более изощренную форму креативности. Одногo универсального шаблона на все случаи жизни не существует!

Дружный коллектив профессионалов способен добиться большего, чем несколько гениальных, но разобщенных сотрудников.

Мы стараемся внушить каждому нашему сотруднику мысль о том, что он не просто зарабатывает деньги, не просто делает то, что умеет профессионально выполнять, а занимается поистине важной работой с большим смыслом. Плоды своего труда он обязательно получит в будущем.

Если вы смогли сформировать руководителей других звеньев лучше и сильнее вас самих, значит, вы смогли проявить лидерство.

Важно обрести таких руководителей.

АВТОРЫ,
КОТОРЫХ МЫ СОВЕТУЕМ ЧИТАТЬ ВДУМЧИВО:

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

НАПОЛЕОН ХИЛЛ

БРАЙАН ТРЕЙСИ

РОБИН ШАРМА

БОДО ШЕФЕР

РАДИСЛАВ ГАНДАПАС