

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Глава 1. Ключевые факторы успеха.....	6
Глава 2. О важности осуществления перемен.....	35
Глава 3. Готовность к изменениям.....	66
Глава 4. Как предложить и инициировать процесс изменений .....	85
Глава 5. Работа в команде.....	112
Глава 6. Как преодолеть стрессовую ситуацию в период организационных изменений.....	141
Глава 7. Как работать с разными людьми.....	167
Приложение А. О Дейле Карнеги.....	199
Приложение Б. Правила Дейла Карнеги.....	203

## ПРЕДИСЛОВИЕ

**М**ир постоянно изменяется. Успех в нашей жизни тоже динамичен, а не статичен. Независимо от того, хотим ли мы сохранить достигнутые результаты либо добиться чего-то большего, всегда нужно быть готовыми принять необходимые изменения, а в некоторых случаях — самим инициировать их.

Слишком часто люди полагают, что, поскольку их методы и установки вполне обоснованные и правильные, нет необходимости что-либо менять. Как говорят, «не чини то, что не сломалось». К сожалению, это изречение не всегда верно. То, что надежно работало в прошлом, не всегда оказывается эффективным средством в настоящем или будущем. Даже если мы прекрасно справляемся со всеми своими делами сегодня, изменение обстоятельств может служить сигналом к необходимости изменения наших действий.

Другими словами, чтобы достичь успеха как в карьере, так и в личной жизни, необходимо быть готовыми к переменам, иногда радикальным.

В данной книге мы проанализируем причины, по которым люди часто сопротивляются изменениям, а также рассмотрим способы преодоления этого сопротивления. Примеры основаны как на личном, так и на профессиональном опыте авторов книги.

Это вовсе не означает, что мы считаем нужным менять все, что делаем. Это означает, что мы должны быть открыты навстречу новым идеям.

Необходимость проведения изменений может быть вызвана развитием и внедрением новых технологий. В качестве наиболее общего примера можно привести компьютеризацию рабочих мест, ведущую к изменению всех трудовых процессов и операций. Иногда такая необходимость может быть обусловлена экономическими факторами. Когда происходит падение спроса на продукцию или услуги компании, внедрение новых методов, подходов, систем и структурных преобразований может оказаться единственным возможным способом сохранения жизнеспособности организации. Если же компания переживает период экономического подъема, требуется разработка новых подходов для удовлетворения возросшего спроса.

Изменения в жизни организации могут быть вызваны особенностями в законодательстве того государства, на территории которого она находится. Законы, запрещающие дискриминацию по расовым, религиозным, половым, возрастным и другим признакам, уже привели к глобальным изменениям в области политики и использования человеческих ресурсов.

Мы изучим различные аспекты изменений и научимся их использовать для достижения поставленных нами целей.

В частности, будут рассмотрены следующие темы:

- Перемены как шаг на пути к успеху
- Готовность к изменениям
- Как и когда предложить и инициировать процесс изменений
- Работа в команде
- Как снизить стресс в период проведения изменений
- Межкультурные коммуникации
- Гендерные и возрастные проблемы в рабочей среде

Знакомство с данной книгой является первым шагом на пути к успешному проведению изменений. Чтобы извлечь из

нее максимальную пользу, вначале бегло прочтите всю книгу, чтобы получить общее представление о роли перемен в нашей жизни. Затем внимательно перечитайте каждую главу, учтите все советы и рекомендации и начните применять их на практике. Именно это помогло многим мужчинам и женщинам, занятым в различных областях деятельности, принять, осуществить, а иногда и инициировать изменения, которые позволили их организациям не только выжить, но и достичь процветания. Добившись успеха для своей компании, эти люди добились успеха и для себя.

# Глава 1

---

## КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

*Ключ к успеху лежит в нашей способности адаптироваться к изменениям среды.*

ПИТЕР ДРУКЕР

**Б**ольшинство людей надеются на успех как в работе, так и в жизни вообще. Их представления об успехе могут различаться, но общим является одно: желание его достичь. *Достижение* — именно это слово наиболее точно характеризует сущность того, что мы называем успехом. Это достижение определенной цели, которую мы поставили перед собой.

Многие пытаются раскрыть секрет успеха, и хотя можно встретить весьма толковые книги и руководства на эту тему, оказавшиеся в той или иной степени полезными другим людям, никому до сих пор не удалось открыть единую формулу успеха. Причина вполне объяснима: не существует двух абсолютно одинаковых людей, равно как не бывает и одинаковых «наборов» обстоятельств, в которых эти люди оказались. Кроме того, у каждого человека свои потребности и желания. Вот почему было бы по меньшей

мере нелогично пытаться избобрести универсальный способ достижения великой цели — успеха. Каждый человек индивидуален, и успех его тоже индивидуален. Сильная личность способна игнорировать сложившиеся правила и стереотипы поведения. Другими словами, успех зависит главным образом от личностных качеств человека. Исходя из этого, можно сформулировать следующее основополагающее правило: мы должны разработать собственный путь к успеху, руководствуясь прежде всего своими особенностями и убеждениями, а не общепринятыми догмами и установками. А вот изучение жизненного опыта и личностных качеств успешных людей может оказаться в этом плане весьма полезным.

По всей вероятности, существует столько же путей достижения успеха, сколько и людей, кто его достиг. Однако, как оказалось, всем им присущи некоторые общие качества. Мы назвали их ключевыми факторами успеха.

## **1. Уверенность в себе**

Главная составляющая успеха — это уверенность в себе. Другими словами, чтобы достичь успеха, мы должны верить в себя. Однако это вовсе не означает, что у нас не может быть слабостей. Смысл в том, чтобы путем самоанализа выявить сильные и положительные стороны собственной личности, а затем организовать их в определенный план действий, который в конечном счете и приведет нас к желанной цели.

Уверенные в себе люди никогда не теряют веру в то, что они способны справиться с собственными страхами. Существует старая история о мальчике, испытывавшем страх перед старшеклассником из своей школы, который постоянно его бил и унижал. Однажды бабушка этого мальчика дала ему талисман, который его дед носил с собой всю войну и который, по ее словам, обладал удивительным

свойством: он делал своего владельца неуязвимым и непобедимым. Мальчик поверил в это и в следующий раз, когда его снова хотели избить, смог постоять за себя и хорошенько поколотил обидчика. И это было только началом! К концу учебного года он прослыл самым отчаянным смельчаком в школе.

Когда бабушка увидела, что ее внук полностью излечился от своих страхов, она рассказала ему правду: «талисман» был просто куском какого-то старого предмета, который она нашла у дороги, а все, что мальчику было нужно, — это *вера в себя*, в то, что он может сделать все, что захочет.

Именно *вера в себя* имеет решающее значение. Осознание собственной внутренней силы наделяет нас способностью достигать любых целей. *Мы можем сделать все, о чем думаем и чего хотим*. Знание этой истины можно сравнить с божьим даром, поскольку, обладая им, мы в состоянии справиться с любой проблемой. В нем источник неиссякаемого оптимизма. Это «открытая дверь» к процветанию. *Всегда держите ее открытой* — просто ожидайте получить то, что вам нужно.

Мы имеем право жить лучше. Поэтому ожидайте только хорошего. Не бойтесь, что за победой может последовать неудача. Не думайте о непреодолимых обстоятельствах и непосильных трудностях. Так вы не позволите им войти в вашу жизнь.

Чтобы добиться успеха, мы должны верить в свои собственные силы и свою способность осуществить то, что задумали. Мы также должны убедить в этом окружающих нас людей, будь то подчиненные или начальство.

Ясная, правильно поставленная цель — отправной момент любого успешного начинания, но именно уверенность в себе является той скрытой движущей силой, которая ведет, толкает, тянет нас вперед и вперед, пока заданная цель не превратится в реальность. Без этой силы ни одна идея

не продвинулась бы дальше стадии «постановки цели», а цель сама по себе не имеет никакой значимости. Многие люди ставят перед собой те или иные цели, но боятся потерпеть неудачу. Однако у каждого человека на протяжении жизни бывают как победы, так и поражения. Люди, которые закливаются на своих неудачах, обречены на поражение и в будущем; те же, кто сосредоточится на своих достижениях, в дальнейшем сформируют стойкое позитивное мышление, что еще больше укрепит их уверенность в себе. Шекспир сказал: «Прошлое — это пролог к будущему». Все прошлые события нашей жизни, даже самые незначительные, оказывают влияние на наше будущее, но мы сами выбираем те из них, которые будут управлять нашими мыслями. Мы должны научиться анализировать свои неудачи, чтобы извлечь из них урок, а затем просто забыть о них. Пусть наши прошлые победы, а не поражения предопределяют будущее.

Успешные люди имеют очень твердые убеждения и стойкую жизненную позицию. У них невероятная способность мыслить позитивно; отрицательные категории им даже в голову не приходят. Эти люди настолько уверены в себе и в том, что все будет хорошо, что обратное с ними просто не происходит. Когда успешные люди решают что-то сделать, то внутренняя убежденность, что они могут это сделать, является для них само собой разумеющимся. Их не терзают сомнения и страхи. Не зря почти все известные мужчины и женщины, сумевшие добиться успеха, — великие мечтатели. Тем не менее именно этим людям, их непоколебимой уверенности в себе и в правоте своего дела мы обязаны всеми благами современной цивилизации. Представьте, что было бы, если бы Коперник и Галилей отказались от своих убеждений, когда их объявили безумцами? Можно сказать, что современная наука строится на их твердой убежденности в том, что Земля круглая и вращается вокруг Солнца, а не наоборот! На протяжении всей



истории великие мыслители, философы и проповедники спорили друг с другом на разные темы, но в данном случае их мнения полностью совпадают. Приведем лишь некоторые высказывания и изречения знаменитых людей. Марк Аврелий, великий римский император: «Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Дизраэли: «Все приходит к тому, кто умеет ждать. После долгих размышлений я пришел к убеждению, что человек, поставивший перед собой цель, обязательно должен ее достичь, и ничто не сможет противостоять его воле и решимости осуществить задуманное».

Ралф Уолдо Эмерсон: «Человек есть то, о чем он думает в течение дня». Уильям Джеймс: «Величайшее открытие моего поколения заключается в том, что человек способен изменить свою жизнь, изменив свой образ мыслей». Он также сказал: «Мы должны вести себя так, как если бы то, к чему мы стремимся, уже произошло. И постепенно это настолько сильно проникнет в наши чувства и привычки, настолько прочно войдет в нашу жизнь, что на самом деле станет реальностью». Джеймсу принадлежит и следующее высказывание: «Если вы действительно чего-то желаете, вы, скорее всего, это получите. Если вы захотите стать богатым, вы им станете. Если вы захотите чему-то научиться, вы этому научитесь. Если вы захотите выздороветь, вы выздоровеете. Нужно только четко сформулировать, чего именно вы хотите, и желать именно этого. Невозможно одинаково сильно стремиться к достижению нескольких разных целей одновременно».

Норман Винсент Пил: «Это один из основных законов Вселенной. Как бы я хотел открыть его в молодости! Со мной, однако, это произошло намного позже и стало для меня одним из величайших, если не самым величайшим, открытием, кроме разве что моего отношения к Богу. Этот закон можно кратко сформулировать следующим образом: если мы думаем о плохом, оно с нами и произой-

дет. Если же мы мыслим позитивно, то и результат будет позитивным».

## **2. Самодисциплина**

Артур Рубинштейн, один из величайших пианистов, считал, что своим успехом он прежде всего обязан собственной способности четко планировать время и строго придерживаться графика репетиций. И даже став богатым и знаменитым, он продолжал ежедневно практиковаться на протяжении всей своей карьеры. Почти все великие люди делали что-то не потому, что их заставляли или вынуждали это делать. Они просто умели сами организовывать и контролировать свои действия без какого-либо внешнего давления или руководства. Так, спортсмены поддерживают себя в форме путем ежедневных многочасовых тренировок. Самодисциплина начинается с того, что мы сами принимаем на себя обязательство достичь определенной цели и сами определяем, что для этого нужно сделать и чем, возможно, придется пожертвовать.

С помощью самодисциплины мы можем достигнуть совершенства в любом деле и добиться осуществления любых поставленных целей. Оттачивайте свое мастерство, не переставайте учиться и тщательно обдумывайте все, что собираетесь предпринять.

В любом важном деле на разработку плана действий уходит почти столько же времени, сколько и на его осуществление. Успешный менеджер по продажам, перед тем как сделать коммерческое предложение, тщательно продумывает все возможные проблемы и способы их устранения. Руководители заранее анализируют все аспекты и последствия принимаемых ими решений. То же можно сказать и об известных режиссерах, актерах, телеведущих или тренерах спортивных команд.

Одним из важнейших аспектов самодисциплины является способность человека контролировать свои эмоции и поступки. Отсутствие самообладания принесло людям намного больше горя и неудач, чем любой другой недостаток, присущий человеческой натуре. Все мы время от времени сталкиваемся с проявлениями этого порока в нашей жизни.

Самодисциплина требует от нас максимальной концентрации на всем, что мы делаем, вплоть до самых мелочей. Мы должны сосредоточить *все* свои мысли на выполнении *конкретной* работы, до тех пор пока не сможем выполнять ее абсолютно безупречно и *с радостью*. Если же поставленные задачи кажутся слишком трудными, а работа — утомительной или монотонной, значит, вы недостаточно заинтересованы в том, что делаете.

Вот самая замечательная практика «концентрации», которая существует: если просто «вложить» всю свою душу в то единственное дело, которым мы сейчас заняты, то постепенно мы достигнем в нем совершенства.

К тому времени мы заметим, что сила наших мыслей передалась нашей работе и буквально пропитала ее положительной энергией. Эта энергия, в свою очередь, вновь вернется к нам в виде вдохновения, и мы всегда будем думать о своей работе с радостью.

Представим себе, что сейчас наша работа — это упражнение для тренировки беглости пальцев. Если мы *полностью* сосредоточимся на выполнении каждого движения, то сделаем все движения *безукоризненно*. И тогда наши мысли превратятся в неповторимые образы, которые будут готовы выразить наши пальцы. Это и есть *удовольствие* от работы. Если мы позволим нашему уму блуждать, то пальцы будут делать то же самое. Их движения будут неточными, поскольку *наш ум не в состоянии следовать за несколькими разными мыслями одновременно*. Если же мы научимся «разделять» мысли и двигаться за каждой из них по отдельности,

нам потребуется в пять раз больше времени на выполнение данного упражнения, но зато мы сможем в совершенстве овладеть искусством управления своими пальцами.

Теперь мы понимаем, для чего необходима концентрация на выполнении повседневных дел и задач. Для того чтобы наделить каждую клеточку нашего тела *замечательной способностью выразить мысли*. Повседневные задачи и их выполнение можно сравнить с упражнениями для тренировки беглости пальцев. Другими словами, нужно вложить свою душу в какое-то дело, прежде чем эта душа сможет выразительно зазвучать в симфонии нашей жизни.

Стив Джобс сказал:

«Работа занимает значительную часть вашей жизни, поэтому единственный способ получить от нее настоящее удовлетворение — делать то, что вы считаете великим делом. А единственный способ делать великое дело — это любить то, что вы делаете. Если вы еще не нашли свое дело, продолжайте искать. Не останавливайтесь. Как и в отношениях с людьми, сердце само подскажет вам, когда вы найдете то, что вам нужно. А все настоящие отношения с годами только крепнут. Поэтому продолжайте искать, пока не найдете. Не останавливайтесь».

### **3. Стремление к успеху**

Успешные люди постоянно стремятся к успеху и не нуждаются ни в каких внешних стимулах. Они настолько увлечены своей работой, что готовы заниматься ею с утра до ночи. Их энергия кажется неиссякаемой. Возникающие проблемы не пугают их, а, наоборот, только усиливают желание достичь заветной цели. В 1986 году американский конструктор Берт Рутон и два пилота, Дик Рутон и Джина Йегер, совершили первый в мире беспосадочный кругосветный перелет на сконструированном ими самолете «*Voager*». Скептиков было намного больше, чем тех,

кто верил в успех предприятия. Трудности сопровождали «*Voyager*» на протяжении всего полета, но энтузиазм пилотов и их вера в успех проекта позволили им найти выход из самых, казалось бы, безвыходных ситуаций и осуществить задуманное.

Первый шаг на пути к успеху — это постановка ясной и четкой цели, к которой нужно идти. Иначе как мы можем надеяться на успех или узнать, что достигли его, если мы не определили, чего же конкретно хотим? Кроме того, необходимо продумать план достижения поставленной цели. Ни одно серьезное дело не будет иметь успеха без тщательно разработанного плана действий, которые необходимо выполнять шаг за шагом и день за днем.

Мы должны выработать в себе привычку записывать все блестящие, полезные и имеющие практическую значимость идеи, которые приходят нам в голову при выполнении своей работы. Кроме того, со временем стоит расширить кругозор и обратить внимание на работу коллег, а также на все, что происходит вокруг. Заведите своего рода каталог своих умных мыслей и в дальнейшем используйте их при разработке конкретных планов действий. Сегодня большинство людей пользуются в таких целях электронными устройствами типа *Blackberry*, *iPad* и т. п. Однако некоторым удобнее вести записи в обычных бумажных блокнотах.

В случае возникновения проблем или незнакомых для нас ситуаций можно обращаться к своим записям, дополнять их новыми мыслями или корректировать.

Барри работал менеджером среднего звена в одной из американских компаний, и ему в голову часто приходили неплохие, а порой и блестящие идеи. Однако он никогда не предпринимал попыток осуществить эти идеи или донести их до руководства компании. Как результат, он так и не продвинулся по служебной лестнице. Его считали обычным сотрудником, который выполняет свою работу хорошо, но не превосходно. Если бы Барри воплотил свои

идеи в действительность, он, возможно, добился бы значительных успехов в своей карьере.

*Величайшим преступлением в мире является нежелание человека реализовать свой потенциал. Когда вы делаете то, что умеете лучше всего, то помогаете не только себе, но и всему миру.*

РОДЖЕР УИЛЬЯМС

## *Энтузиазм*

*Пылкий энтузиазм, подкрепленный здравым смыслом и настойчивостью, — вот качество, которое наиболее часто приводит к успеху.*

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

Ничто не является таким мощным стимулом к достижению успеха, как увлеченность своим делом, или энтузиазм. Важность этого качества можно понять, если обратиться к подлинному значению слова «энтузиазм», о котором многие из нас, возможно, до сих пор и не знали. Это слово имеет греческое происхождение и переводится как «вдохновенный, священный», что буквально означает «Бог внутри нас». Те, кому знакомо это состояние, являются действительно счастливыми людьми.

Энтузиазм — это движущая сила, которая не только делает человека способным «свернуть горы», но и «заражает» всех остальных на своем пути. Энтузиазм выбивает из работы скуку и превращает ее в удовольствие. Было замечено, что даже рабочие, занятые таким тяжелым физическим трудом, как копание канав, могут скрасить монотонность своей работы пением любимых песен.