

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i>	3
<i>Введение</i>	5
Глава 1	
РЕШЕНИЕ СТАТЬ НЕЗАМЕНИМЫМ	15
Глава 2	
ДОРОЖНАЯ КАРТА	53
Глава 3	
ПЕТЛЯ ЖЕРТВЫ	63
Глава 4	
НАМЕРЕНИЕ: ВОЗЬМИТЕ СВОЮ ЖИЗНЬ ПОД КОНТРОЛЬ	85
Глава 5	
ПРИЗНАЙТЕ НЫНЕШНЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ВЕЩЕЙ	104
Глава 6	
УМЕНИЕ НЕСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ЗАЛОГ СИЛЫ	119
Глава 7	
СТАТЬ СИЛЬНЕЕ ЧЕРЕЗ ПРОЩЕНИЕ	141
Глава 8	
ПОИСК РЕШЕНИЙ ПУТЕМ САМОАНАЛИЗА	165
Глава 9	
ИЗВЛЕЧЬ УРОК — ВАША РЕАКЦИЯ ПО УМОЛЧАНИЮ	182
Глава 10	
ДЕЙСТВОВАТЬ И ДОБИВАТЬСЯ УСПЕХА	202
Глава 11	
НЕДОСТАЮЩИЙ ШАГ: ОТМЕТИТЬ УСПЕХ	225
Глава 12	
НЕЗАМЕНИМОСТЬ КАК ОБРАЗ ЖИЗНИ	235
<i>Выражение признательности</i>	252
<i>Отзывы о работе Марка Сэмюэла</i>	254

ПРЕДИСЛОВИЕ

О связи умения правильно организовать свою жизнь и достичь профессионального успеха знают и говорят на протяжении уже как минимум 100 лет. Авторы первых, ставших впоследствии классикой, трудов в этой области учили нас завоевывать друзей и оказывать влияние на людей (Дейл Карнеги) и давали рекомендации по практике эффективного менеджмента (Питер Друкер). Незаурядное мышление и писательский талант последнего открыли нам глаза на то, какие когнитивные и коммуникативные навыки востребованы в новом мире информационной работы (в противоположность физическому труду), и стали предвестниками новой отрасли, которая постоянно расширяется, углубляется и в настоящее время приобрела статус индустрии: подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов.

Правильное использование врожденных способностей может коренным образом изменить нашу карьеру и личную жизнь. Этот навык можно развивать.

Осознание связи между повышением личной эффективности и улучшением командных результатов значительно углубилось в 1970-е и 1980-е годы, когда наряду с растущей популярностью тренингов по личностному росту начала зарождаться и стремительно развиваться концепция организационного развития. Некоторые из нас до сих пор с ностальгией вспоминают, как постаревшие хиппи встречались с теоретиками военного дела и

обсуждали, каким образом любовь могла бы повысить эффективность армии США.

С тех пор мы ушли далеко вперед. Мы смели налет беспечности, романтизма и безрассудства, свойственный тем первым попыткам объединить стремление к результату с открытым проявлением чувств. Представители обоих лагерей постарели и поумнели, прошли через реальные жизненные испытания и на деле проверили свои благородные идеи.

Справедливости ради следует отметить, что многие гипотезы и теории того головокружительного времени убедительно доказали свое право на существование. На страницах данной книги Марк Сэмюэл блестяще замыкает шествие, выделяя и объединяя самые главные из проверенных временем моделей достижения успеха в личной и профессиональной жизни. Его система применения фактора личной ответственности для повышения результативности командной деятельности служит нам верой и правдой уже многие годы.

Далее вы найдете конкретные принципы увеличения собственной ценности и значимости в том мире, который для вас важен. Я могу лично засвидетельствовать их актуальность и действенность на примере собственной работы и жизни. В книге приводится множество реальных примеров, демонстрирующих практическое применение системы и облегчающих ее понимание. И что мне особенно нравится в работе Марка, так это целостность формы и содержания его идей. Он смиренно говорит о смирении и мужественно — о мужестве. Его методы успешного сражения с «пращами и стрелами яростной судьбы» подтверждаются собственными историями ошибок и их исправления, лишней раз напоминая о том, что человек способен на многое и что все мы связаны друг с другом.

Дэвид Аллен,

автор книги «Как привести дела в порядок».

Искусство продуктивности без стресса»,
ноябрь 2011 года, Санта-Барбара, Калифорния

ВВЕДЕНИЕ

Представьте, что просыпаетесь утром и с радостью встречаете новый день. Вы с удовольствием идете на работу. Начальство вас ценит и регулярно поощряет за отличную работу с клиентами, за важный вклад в деятельность компании и своего отдела. К вам часто обращаются с вопросами, проблемами и за нужной информацией, потому что вы можете дать ответ или хотя бы знаете, где его найти. Почему? Потому что вы вызываете доверие, прекрасно справляетесь со своими обязанностями и выполняете то, что обещали. Вы не отгораживаетесь от собеседника стеной высокомерия и самонадеянности, свойственных другим успешным людям. Вы пользуетесь репутацией эксперта и высоко востребованы в своей отрасли. Вас ценят и готовят к повышению по службе с соответствующим увеличением заработной платы. Вы спокойны за свое будущее и не боитесь сокращения, потому что начальство вас бережет и сделает все возможное, чтобы не потерять вас. Если же это все-таки произойдет, вы без труда найдете новое место работы благодаря своему профессионализму и заслуженной репутации. И, что самое главное, уходя вечером с работы, вы полны сил, испытываете эмоциональный подъем и душевный покой, потому что сегодня снова слышали похвалу от коллег и руководителей. И дома этот позитивный настрой не угасает — ведь родные и близкие любят и ценят вас не меньше, чем колле-

ги. Вы сумели сделать так, чтобы семья и работа не мешали друг другу. Вы довольны собой и своей жизнью.

«В реальном мире так не бывает, — возразите вы. — Каждый день слышишь об очередных увольнениях, а объем работы постоянно растет. Начальство всё требует “срочно”, а времени не хватает. При такой нагрузке мне некогда помогать другим и решать их проблемы. Хуже всего то, что формулировка успеха постоянно меняется. Сегодня наша цель номер один — достичь запланированных показателей производительности. Завтра — производить меньше, но качественнее. Послезавтра в центре внимания уже соблюдение техники безопасности. Не успеваешь настроиться на одну цель, как она уже меняется. Трудно предугадать, что ждет тебя завтра. К концу рабочего дня я валяюсь с ног от усталости; на семью и личную жизнь не остается ни сил, ни времени. И будущее туманно».

Эта книга поможет вам успешно справиться с сегодняшними непростыми условиями и испытать наконец воодушевляющее чувство уверенности и благополучия. Вы получите немало полезных теоретических знаний и практических инструментов для достижения успеха в профессиональной деятельности, который положительно отразится и на личной жизни. Более того, вы найдете здесь простой алгоритм преодоления тех трудностей и препятствий, которые сейчас мешают вам двигаться вперед или отнимают бесценные моральные силы. С помощью этого алгоритма трудности и препятствия превратятся в ступеньки лестницы, ведущей к желаемым результатам. Книга, безусловно, настраивает на позитив, но не пытается убедить читателя в том, что в его жизни уже все прекрасно. Она учит действовать, достигать результата, осуществлять цели. Да, вы найдете источник вдохновения, но не в так называемых аффирмациях, а в достигнутых целях. В основе предлагаемого здесь алгоритма лежит не отвлеченная теория или чья-то инди-

видуальная философия успеха, а *модель личной ответственности* — система практических инструментов, на деле испытанная тысячами людей во всем мире начиная с 1986 года, когда она была разработана. В первый раз книга была издана в 2004 году, но с тех пор претерпела существенные изменения: в нее включено несколько новых глав и внесен ряд дополнений, среди которых несколько ключей к успеху, опасных ловушек и упражнений для закрепления теоретического материала. Кроме того, она содержит множество историй из жизни людей, использовавших мою систему, и отвечает актуальным тенденциям. Вы должны знать, что модель личной ответственности помогла многим людям достичь стабильных результатов и адаптироваться к переменам. Иными словами, предлагаемые здесь инструменты и процедуры доказали свою эффективность в условиях меняющихся обстоятельств и постоянно возникающих трудностей.

Ощущение бессилия

Чувство собственной заменимости подавляет, угнетает, выбивает почву из-под ног. Как бы мы ни старались, как бы усердно ни трудились, этого недостаточно. Даже хорошие результаты не приносят удовлетворения, когда чувствуешь себя незначительным винтиком в большой машине, расходным материалом. Это чувство возникает не на пустом месте: повсюду мы видим, как людей используют, пренебрегают ими, увольняют в считанные секунды. Если в компании много талантливых сотрудников, то руководству ничего не стоит заявить: «Если вас что-то не устраивает, мы быстро найдем вам замену». Ощущение незащищенности, беспомощности, бессилия возникает не только на работе, но и дома. В частности, на работе мы боимся, что нас уволят, потому что никто не составит нам протекцию. Как показали недавние события, даже участие в профсоюзе и

должность в государственной организации не дают никаких гарантий. Кто нас защитит, когда компания-работодатель перейдет к другому владельцу или обанкротится? Эти мысли пугают, деморализуют, заставляют опускать руки. Но надежда остается даже в самых угнетающих обстоятельствах: при помощи описанной здесь системы вы можете стать незаменимым — и испытать уверенность, оптимизм и достичь успеха.

Как мы становимся заменимыми

Многие люди ищут причину своей заменимости в неблагоприятной экономической обстановке, в несправедливой корпоративной политике, в самодурстве начальства, в ограниченности ресурсов, в равнодушии супругов, неблагодарности детей, своей горькой доле, неблагополучном детстве. Когда тебе неподвластны обстоятельства собственной жизни, ты просто не можешь не чувствовать себя пешкой в чужой игре. А еще и начальники все время твердят о том, что незаменимых людей не бывает. Так зачем пытаться что-то изменить? Вот здесь-то и скрывается ловушка — или, вернее сказать, зыбучий песок.

Заменимыми делаем себя мы сами. Особенно способствуют этому описанные ниже 10 вредных привычек:

- Давать обещания и не выполнять их.
- Не выполнять задания к оговоренному сроку и не предупреждать об этом заранее.
- Скрывать от других, что возникла проблема или что вам нужна помощь, и в итоге ставить всех в трудное положение.
- Перекидывать на других (коллег, сотрудников из других отделов или членов семьи) вину за свои ошибки.

- Постоянно демонстрировать недовольство и критиковать, не предлагая никаких решений и не участвуя в их поиске.
- Высказываться против перемен и противиться всему новому.
- Сосредоточиваться на собственном успехе за счет других или в обход их интересов.
- Во всем довольствоваться средними результатами: в работе, в сотрудничестве с коллегами, в общении с людьми.
- Не извиняться за свои ошибки или не признавать их и, как следствие, не извлекать из них уроков.
- Рассчитывать на повышение или поощрение просто за то, что вы приходите на работу, не демонстрируя выдающихся результатов, или необоснованно считать себя лучше других.

По большому счету, каждая из этих привычек создает почву для недоверия. На вас нельзя положиться. Такой сотрудник, друг и супруг никому не нужен. От вас больше вреда, чем пользы. Вы не внесете существенного вклада ни в получение необходимых результатов, ни в улучшение рабочей обстановки в компании.

Не обманывайте себя

Даже если сейчас ваша карьера успешно развивается (вы показываете высокие результаты и вас регулярно повышают по службе), вы все равно рискуете оказаться заменимым. Почему? Потому что мало стать незаменимым один раз — нужно быть таким постоянно. Это непрекращающийся процесс.

Вспоминаю один из самых удручающих случаев за все время моей работы консультантом. Это произошло в медицинском центре, решившем провести кардинальные изменения в корпоративной культуре, чтобы до-

биться более эффективного взаимодействия на уровне руководителей среднего звена. Из шестнадцати таких руководителей лишь трое осознавали необходимость кардинальных перемен (остальные придерживались принципа «своя рубашка ближе к телу», то есть заботились прежде всего об успехе своего отдела, а не всей организации в целом). Сью была одним из этих трех прогрессивно мыслящих управленцев. Коллеги прислушивались к ее мнению, поэтому высшее руководство поручило ей убедить остальных и проследить за тем, чтобы запланированные перемены все-таки произошли. Пересмотр корпоративной культуры принес медицинскому центру не только финансовую прибыль, но также премии за высокое качество обслуживания пациентов и образцовую трудовую дисциплину. Если бы не старания Сью, успехи могли бы оказаться куда скромнее. Однако через пять лет ее карьера оказалась под угрозой. Как такое могло произойти? Компания продолжала развиваться благодаря более ответственному отношению сотрудников к работе и готовности объединить усилия с другими отделами, а вот Сью перестала работать над собой. Почивая на лаврах прошлых заслуг, она не старалась развивать свои технические и управленческие навыки. Она была лучшим руководителем среднего звена в своей компании и довольствовалась этим. Но ее коллеги продолжали развиваться вместе с корпоративной культурой. В какой-то момент прежние заслуги Сью перестали быть ее козырной картой. Из уникального незаменимого сотрудника она превратилась в одну из многих.

Путь к незаменимости

Эта книга в равной степени поможет и тем, кто чувствует себя расходным материалом и хочет стать незаменимым, и тем, кто вполне доволен своим положением

и хотел бы его сохранить. В первой главе мы подробно поговорим о том, что значит быть незаменимым, как избежать ловушек, из-за которых возникают ложная незаменимость и связанные с ней горькие разочарования и неприятные сюрпризы, а также представим вам набор из шести ключевых навыков, ведущих к истинной незаменимости. Из второй главы вы узнаете о том, как безошибочно преодолеть весь этот путь. В третьей главе я расскажу о шести ошибках, препятствующих вашему успеху, и о том, как их избежать.

В четвертой главе вы сделаете первый шаг к незаменимости, прояснив свое представление об успехе — о том, что для вас важно, — свои мечты и цели. В конечном итоге становиться незаменимым нужно не ради других, а ради себя. Только тогда успех принесет вам моральное удовлетворение. Я не считаю, что нужно отказываться от радостей жизни ради того, чтобы стать незаменимым. Так вы долго не продержитесь. Поэтому в вашем представлении об успехе должно быть отражено оптимальное соотношение работы, семьи, отдыха и личных или духовных целей.

Человеку свойственно совершать ошибки и переживать неудачи. Это нормально; каких бы вершин вы ни достигли, время от времени такое будет случаться и с вами. Очень важно извлекать из этих неудач правильные уроки и принимать свои отрицательные эмоции, такие как недовольство собой, разочарование, но не погружаться в них с головой. Не все ваши слова и поступки будут безупречны, но пусть это не помешает вам стать незаменимым. Свои недостатки есть у всех. В пятой главе вы получите возможность проанализировать причины своих прошлых неудач и взять этих «диверсантов» под контроль. Эта глава особенно популярна среди читателей потому, что помогает им изменить отношение к теневой стороне своей сущности. Научившись лучше понимать себя и более великодушно относиться

к своим изъяснам, вы будете готовы приступить к необходимым действиям, которые сделают вас незаменимым в наиболее важных для вас сферах деятельности, особенно в профессиональной.

Незаменим тот человек, который сам может на себя положиться и на которого могут рассчитывать другие. Об этом говорит Сет Годин в своей книге «Незаменимый: Можно ли без вас обойтись?»: «Единственный способ добиться заслуженного вознаграждения — выделиться из толпы, проявить энтузиазм, стать незаменимым, наладить взаимодействие». Берите пример с Опри Уинфри, на которую всегда могла рассчитывать ее аудитория, и с Нельсона Манделы, который нес ответственность перед всеми жителями Южной Африки: сделайте так, чтобы вам доверяли клиенты, начальство, коллеги, члены семьи. В конечном итоге, чтобы обрести уверенность в будущем, радоваться жизни и испытывать чувство удовлетворения, вы должны сами рассчитывать на себя, на то, что выполните все необходимое для саморазвития и достижения своих целей. Таким образом, главные качества незаменимого человека — это ответственность, возможность доверять самому себе и вызывать доверие окружающих. Степень доверия определяется не только прошлыми поступками, но и каждым вашим решением в настоящем. Умея отвечать перед собой и другими, вы сможете жить в мире с самим собой, многому научиться и принести существенную пользу окружающим. В главах с шестой по одиннадцатую подробно рассматривается весь путь развития ответственного отношения к делу, позволяющего стать незаменимым и преуспеть в личной жизни и профессиональной деятельности. В каждой из этих глав содержатся простые, но эффективные упражнения, помогающие превратить полученную теоретическую информацию в конкретные действия и незамедлительно приступить к улучшению всех аспектов своей жизни. Как любой хо-

рошо продуманный маршрут, эта книга не только укажет вам оптимальный путь к более высокому качеству жизни, но и поможет с молниеносной скоростью вернуться на правильный курс, если вы вдруг собьетесь с пути.

Последняя глава вкратце суммирует все ключевые привычки и процесс становления незаменимой личности и завершается несколькими полезными советами для закрепления достигнутых результатов. Как показывает опыт читателей, вы непременно будете возвращаться к этой книге хотя бы раз в год, чтобы освежить в памяти информацию, необходимую для достижения новых целей.

Став незаменимым, вы сразу обретете уверенность в своем будущем, чувство защищенности и удовлетворенности своей жизнью. Вы готовы отправиться в путь и изменить свою жизнь к лучшему раз и навсегда? Тогда начнем!