

Как управляют лучшие

Автор:

[Брайан Трейси](#)

Как управляют лучшие

Брайан Трейси

Лидерство – критически важный навык, обеспечивающий успех любой компании или отдельного подразделения. В этой книге бизнес-гуру Брайан Трейси обобщил опыт лучших топ-менеджеров и собственников компаний, который позволяет им добиваться поразительных результатов на конкурентных рынках. Вы узнаете, как применять самые действенные принципы лидерства, чтобы управлять, мотивировать и гарантированно получать нужные результаты быстрее, чем раньше.

Книга предназначена для руководителей отделов, департаментов и компаний. Для всех, кто хочет развить лидерские и управленческие навыки.

На русском языке публикуется впервые.

Брайан Трейси

Как управляют лучшие

Brian Tracy

How the Best Leaders Lead:

Proven Secrets to Getting the Most Out of Yourself and Others

Издано с разрешения автора

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Brian Tracy, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Уроки выдающихся лидеров (<http://litres.ru/6130274>)

Билл Джордж и Питер Симс

Харизма лидера (<http://litres.ru/5020404>)

Радислав Гандапас

Правила лучших CEO (<http://litres.ru/6567309>)

Уильям Торндайк

Предисловие партнера издания

По мнению Брайана Трейси, сегодня настало время самых серьезных испытаний для бизнеса и экономики. В таких суровых условиях способны выжить лишь те компании, которые находятся в лучшей форме и стремятся делать свое дело наилучшим образом. Эти компании невозможно сломить никакими потрясениями рынка, потому что они ясно видят цель, понимают свое предназначение, знают, как получить результат, и твердо верят в себя. Так считает известный оратор, тренер и специалист в области лидерства и психологии успеха Брайан Трейси. И, безусловно, он прав. Но что же делает эти организации такими жизнестойкими? Чем они отличаются от всех остальных. Определенно можно сказать: всегда и во всем в успехе компании огромное значение играет лидерство. Без целеустремленного лидера, его видения и понимания целей и миссии организации невозможно достичь успеха в бизнесе. Лидер – это стержень компании. Он помогает ей выстоять в трудные времена, не позволяет воцариться в ней беспорядку, всегда направляет ее к цели, ведя сотрудников за собой. Обо всем этом, а также о том, как стать таким лидером, Брайан Трейси рассказывает в этой книге.

Группа компаний «Детский мир» очень рада тому, что возможность прочитать эту книгу теперь появится у российских читателей. Брайан Трейси консультирует руководителей компаний из списка Fortune 500; а ведь они весьма успешны и известны на мировом рынке. Помимо того что нам было очень приятно участвовать в издании этой книги, мы сочли это своим долгом, поскольку ее появление будет способствовать развитию нашего общества. Тем более что мы разделяем мнение автора книги. Сегодня российский бизнес нуждается в таких людях как никогда. Нам нужны умные, профессиональные, высокоорганизованные и творческие руководители, которые способны вести людей за собой и заставят свои компании трудиться на благо общества.

Сложная международная политическая ситуация сказывается на состоянии российской экономики. Наша компания, еще несколько лет назад убыточная, сегодня считается лидером на рынке товаров для детей, самой эффективной в своем сегменте и одной из самых успешных в ритейле. Нас часто спрашивают, как за такой короткий срок нам удалось добиться столь потрясающих перемен.

Признаться, сделать это было нелегко, хотя и необходимо, ведь на кону стояло выживание и процветание компании, а также ее доброе имя. Нас очень стимулировала ответственность перед акционерами, поставившими перед руководством компании и ее сотрудниками серьезную задачу – сделать бизнес прибыльным и заставить его расти. И главное, мы несли ответственность перед нашими клиентами – детьми и их родителями. Мы ведь работаем для них. Итак, чтобы справиться с этой непростой задачей, пришлось принять весьма непопулярные, а для кого-то даже болезненные меры. В компании была реализована программа по снижению расходов: во-первых, мы сократили число руководителей и отменили часть привилегий, отказавшись от столовой для топ-менеджмента, персональных помощников и служебных автомобилей. Во-вторых, существенно урезали рекламный бюджет. Пересмотрели ассортимент (на торговых полках остались только пользующиеся высоким спросом качественные товары по доступным ценам), начали активное сотрудничество с российскими производителями. Расстались с поставщиками, которые вступали в сговор с топ-менеджментом. Сократили число сотрудников в центральном офисе и магазинах сети. Автоматизация многих бизнес-процессов, например процедур заказа, приемки и возврата товара, позволила значительно повысить производительность труда. Разработана и запущена новая концепция магазинов сети – наши супермаркеты стали более привлекательными для покупателей и более технологичными. В августе 2014 года в центре Москвы распахнул свои двери флагманский гипермаркет площадью 7 тысяч квадратных метров, ставший новым ярким лицом сети «Детский мир». Возобновлена программа регионального расширения сети: ежегодно открываются десятки новых магазинов компании.

Благодаря всем этим, а также многим другим реформам, проведенным в компании, в 2012 году ГК «Детский мир» впервые за долгое время получила прибыль, и за два последующих года выручка выросла в два раза. Сегодня наша сеть занимает 27-е место в первой сотне ритейлеров России. Как социально ответственная компания мы стремимся вносить свой вклад в развитие российского общества – например, сотрудничаем с отечественными компаниями, ежегодно увеличиваем их долю в продажах нашей сети.

Наш благотворительный фонд трижды в году проводит акцию «Участвуйте!», средства от которой передаются на нужды детских воспитательных учреждений, детей-инвалидов и многодетных семей. Мы также занимаемся оборудованием детских комнат в медицинских и социальных учреждениях. В прошлом году «Детский мир» открыл 36 детских комнат в десяти городах России. В текущем году эта работа продолжается, планируется открыть

по меньшей мере 45 таких комнат по всей России. В компании также создан корпоративный кукольный театр, где артистами выступают сотрудники центрального офиса. Театр дает представления на открытии детских комнат, в детских домах, на благотворительных ярмарках, которые мы достаточно часто проводим. Кроме того, у нас действует внутренняя программа софинансирования, в рамках которой сотрудники ежемесячно отчисляют средства с заработной платы тяжело больным детям.

Действительно, перед нами стояла очень сложная задача, но, как пишет Брайан Трейси, в каждом кризисе кроется возможность. Нужно только воспользоваться ею, чтобы получить результат. Нам удалось это сделать за рекордно короткий срок. Безусловно, все эти перемены были бы невозможны без четкого видения лидером дальнейших перспектив развития компании, а также без помощи и понимания наших сотрудников. А для этого руководство компании требовало максимальной отдачи от всех, и в первую очередь от себя. Особенно это важно при работе с персоналом. Нужно быть примером для подчиненных, иначе они не поверят вам и не пойдут за вами. И тогда у вас ничего не получится. Невозможно добиться вдохновения силой и приказами.

В своей книге Брайан Трейси очень точно описывает обязанности лидера: внедрение инноваций и маркетинг; устранение проблем и принятие решений; расстановка приоритетов и концентрация на основных задачах; выполнение необходимых действий и получение результатов. Вы должны быть примером для подражания, убеждать, вдохновлять и мотивировать людей следовать за вами. Все это необходимые составляющие успеха, и в нашей компании все они действуют.

Мы разделяем мнение автора о том, что «гонка уже идет, и вы ее участник. Если вы не настроены на победу и преодоление всех преград, то вас оттеснят на обочину и обойдут люди и компании, у которых больше решимости и воли к победе». Мы не дали своим соперникам такой возможности и заслужили победу. Теперь такая возможность появится и у тех, кто хочет взять на себя ответственность, кто готов учиться, чтобы стать настоящим лидером. Мы желаем вам удачи!

Владимир Чирахов,

генеральный директор группы компаний «Детский мир»

Я с искренней благодарностью посвящаю эту книгу Роджеру Джозефу – моему давнему другу, деловому партнеру и одному из самых компетентных и вдохновляющих лидеров, с которыми я знаком

Введение

Гонка уже идет вовсю

Все становится возможным благодаря большим надеждам.

Бенджамин Франклин

Сейчас в нашей жизни настало время самых серьезных испытаний для бизнеса и экономики. Выживут лишь те, кто находится в лучшей форме. Гонка уже идет, и вы ее участник. Если вы не настроены на победу и преодоление всех преград, то вас оттеснят на обочину и обойдут люди и компании, у которых больше решимости и воли к победе.

Некоторое время назад Гарвардский университет составил три прогноза относительно нынешней ситуации в экономике. Согласно первому в предстоящем году в бизнесе произойдет больше изменений, чем случалось когда-либо раньше. Согласно второму конкуренция на рынках ужесточится как никогда. И по третьему – в бизнесе возникнет больше возможностей, чем раньше. Однако эти возможности будут отличаться от привычных нам, поэтому придется поторопиться, чтобы ими воспользоваться, иначе вы не сможете выжить и процветать, в отличие от конкурентов.

Между прочим, эти три прогноза были составлены еще в 1952 году. Позже к ним добавился и четвертый: люди и организации, которым не удастся быстро приспособиться к неизбежным и неотвратимым изменениям наших дней, через год-два перейдут в другие сферы деятельности или разорятся.

Еще Чарльз Дарвин заметил: «Выживает не обязательно сильнейший, а тот вид, который лучше всего приспособливается к меняющимся обстоятельствам». А писатель Дэймон Раньон говорил: «Проворным не всегда удастся победить в гонке, а сильным – в борьбе, но делать ставки нужно именно на них».

Вы наверняка слышали, что китайский иероглиф, означающий понятие кризис, используется и для обозначения слова возможность. Дело в том, что почти в каждом кризисе сокрыта какая-нибудь возможность, нужно только различить ее.

Блестяще делать главное

Когда Винс Ломбарди стал главным тренером американской футбольной команды Green Bay Packers, его спросили, станет ли он менять игроков, игру, тренировки и еще какие-то основные аспекты деятельности команды. Ломбарди ответил: «Я ничего не собираюсь менять – мы просто станем блестяще делать главное». К тому времени Green Bay Packers уже несколько лет играла неважно. Начало первой встречи нового тренера с командой вошло в легенду: он поднял футбольный мяч и произнес: «Джентльмены, это мяч».

С тех пор Ломбарди сосредоточился на главном: в тренировках он делал упор на то, чтобы игроки действовали быстрее и разыгрывали комбинации эффективнее, чем другие команды. Под его руководством Green Bay Packers победила в двух суперкубках, а сам он вошел в историю американского футбола как выдающийся тренер. По методу Ломбарди залог лидерства и успеха в сложные времена стремительных перемен – «блестяще делать главное».

В этой книге, опираясь на свой опыт работы с более чем тысячей компаний в пятидесяти двух странах, я поделюсь с вами рядом самых эффективных умений и приемов, касающихся мышления и деятельности, к которым прибегают руководители высшего звена и владельцы компаний, чтобы добиться выдающихся результатов на высококонкурентных рынках в борьбе с решительно настроенными противниками. Когда перенимаешь эти идеи и воплощаешь их на практике, эффект от усилий многократно возрастает, а следовательно, намного улучшаются результаты. Возможно, всего лишь одно изменение вектора движения, подсказанное идеей или советом из этой книги, быстро и резко

изменит ваш бизнес и вашу жизнь.

Семь обязанностей лидера

В любой организации никогда не меняются семь основных вещей – основные обязанности лидера. Ваши способности в каждой из этих областей, оцененные по шкале от 1 до 10, определяют, насколько вы сами цените себя и какую пользу приносите своей организации. Перечислим их ниже.

Первая обязанность – постановка и достижение бизнес-целей

Главнейшая причина неудач многих компаний и руководителей – это неспособность добиваться целей в области продаж, роста и прибыльности, за которые лидер несет ответственность. Постановка и достижение бизнес-целей охватывает все аспекты стратегического планирования и планирования рынка, включая: продукты, услуги, персонал, продуктивность, продвижение, финансы и реакции конкурентов. Позже мы еще коснемся этих решающих факторов.

Вторая обязанность – инновации и маркетинг

Как говорил известный американский ученый и специалист в области управления Питер Друкер, цель организации – «создавать и удерживать клиента». Компании способны создавать и удерживать клиентов лишь с помощью постоянных инноваций продуктов, услуг, процессов и методов продвижения на рынке. По словам Брюса Хендерсона, основателя Boston Consulting Group, «все стратегическое планирование – это планирование работы на рынке».

Третья обязанность – устранение проблем и принятие решений

Эта обязанность настолько важна, что я посвящу ее описанию целую главу. Чтобы стать эффективным лидером, вы обязательно должны овладеть умениями решать проблемы и принимать решения. Помните: недостигнутая цель – это просто нерешенная проблема. невыполненный план продаж тоже нерешенная проблема. Между вами и желанным успехом в бизнесе стоят только проблемы, трудности, помехи и преграды. И ключ к вашему успеху – способность решить их, обойти или преодолеть.

Четвертая обязанность – расстановка приоритетов и концентрация на основных задачах

Одна из важнейших задач лидера – направлять ограниченные ресурсы, особенно человеческие и финансовые, в те области, где они могут внести самый большой вклад в успех компании. По закону исключенного третьего, если делаешь одно, приходится отказаться от другого.

Время – самый дефицитный ресурс. Его всегда мало, оно быстро проходит, его не вернешь и ничем не заменишь. Умение распределять время может сыграть решающую роль во всех ваших достижениях – или их отсутствии.

Пятая обязанность – быть примером для подражания

Альберт Швейцер писал: «Нужно учить людей на примерах, потому что других уроков они не усвоят».

Всем известно, что пример, который вы подаете – а в это понятие входят качества вашей личности, взгляды, привычки в работе и особенно обращение с другими людьми, – задает тон в вашем отделе или организации. Нельзя просто взять и поднять моральный дух сотрудников; он всегда зарождается в высших эшелонах и оттуда распространяется по всей компании. У хорошего генерала

не бывает плохих солдат.

Полезно постоянно задавать себе такой вопрос: какой была бы моя компания, если бы все в ней были точно такими, как я?

Один из лучших специалистов по управленческому коучингу Маршалл Голдсмит, сотрудничавший с топ-менеджерами из списка Fortune 1000, за многие годы работы продемонстрировал: одно-единственное изменение в поведении одного из основных руководителей организации может дать положительный эффект, который, подобно кругам на воде, повлияет на огромное количество людей. Настоящие лидеры всегда ведут себя так, будто они находятся в центре внимания, – даже когда их никто не видит.

Шестая обязанность – убеждать, вдохновлять и мотивировать людей следовать за вами

Как считает один из крупнейших специалистов в области менеджмента Том Питерс, лучшие лидеры воспитывают не последователей, а новых лидеров. Конечно, вам требуется, чтобы подчиненные проявляли инициативу и были свободны для воплощения своих задач в жизнь. Но все инициативы должны поддерживать и обеспечивать то, чего вы пытаетесь достичь как лидер.

Если люди не следуют за вами, значит, вы не лидер. Если никто не слушает вас, не верит вам и не интересуется вашими словами, успеха вам не видать как своих ушей. Если люди просто автоматически выполняют то, что от них требуется, чтобы получать зарплату, то даже наилучшая деловая стратегия компании потерпит неудачу.

Вы должны мотивировать людей, чтобы они воплощали ваше видение, разделяли, выполняли поставленные задачи и достигали целей, а также принимали миссию компании такой, какой ее видите вы. Сегодня, чтобы за вами шли, недостаточно командовать и контролировать – нужно заслужить доверие и уважение сотрудников. Это ключ к стабильному успеху лидера.

Седьмая обязанность – выполнение необходимых задач и получение результатов

В конечном счете способность получать результаты, которых от вас ждут, и есть решающий фактор, определяющий ваш успех.

На страницах этой книги я предложу вам ряд простых, проверенных, практических методов и приемов, которые используются многими топ-менеджерами и владельцами компаний для того, чтобы быстрее получать лучшие и более предсказуемые результаты в самых разных компаниях и организациях, в любой экономической ситуации.

В каждом кризисе сокрыта возможность

«Профессиональные военные молятся за мир, а надеются на войну»[1 - Вольный перевод известного латинского выражения Si vis pacem para bellum – хочешь мира – готовься к войне. Прим. ред.].

В чем смысл этого высказывания? В том, что военные молятся за мир, потому что война ужасна. Любой разумный человек хочет прожить как можно дольше и в мирных условиях, и военные не исключение. Тем не менее только во время войны, в решающие моменты на поле боя они могут проявить себя и быстро добиться повышения в звании. Военнослужащие в глубине души надеются на войну, которая дала бы им шанс доказать, что им по плечу более высокая командная должность.

Австрийскому психиатру Виктору Франклу, создателю логотерапии, которому удалось выжить в Освенциме, принадлежит известное высказывание:

«Последняя великая свобода человека – свобода выбирать свое отношение к любым обстоятельствам, в которых он оказался»[2 - Перефразированное изречение Виктора Франкла из книги «Человек в поисках смысла», которое на самом деле звучит так: «...у человека можно отнять все, кроме одного – его последней свободы: выбрать свое отношение к любым данным обстоятельствам, выбрать свой собственный путь». Прим. ред.].

Компания одного моего знакомого топ-менеджера пострадала от резких изменений в экономике: ее продажи снизились на 40 процентов менее чем за год. Так вот он рассказал мне, как сохраняет позитивный настрой день за днем: «Когда я встаю по утрам, мне нужно принять решение: быть счастливым или очень счастливым. Поэтому я решаю, что сегодня буду очень счастливым, и эта мысленная установка сохраняется весь день, что бы со мной ни случилось».

И вы можете выбирать свое отношение к обстоятельствам, как бы они ни складывались. Можно решить сохранять позитивный настрой, проявлять конструктивный подход и дальновидность. Или рассматривать каждый кризис как возможность, даже если пока она всего лишь позволит вам расти, набираться опыта и стойкости. Возможно, это выльется в те «повышения в звании на поле боя», которые станут важными ступеньками вашей карьеры.

Добро пожаловать в XXI век!

Глава 1

Сердце лидера

Характер проявляется в великие моменты, а воспитывается в незначительные.

Уинстон Черчилль

Лидерство – вот главнейший фактор успеха или провала бизнеса. Способность выступить вперед и повести свою компанию к успеху на рынках, где царит конкуренция, не просто желательна – без нее не обойтись.

Чем больше вы развиваетесь как лидер, тем лучше будете справляться с каждым направлением работы организации. К счастью, лидерами не рождаются, а становятся. Как писал Питер Друкер, «возможно, прирожденные лидеры и существуют, но их так мало, что на общее положение дел в экономике они не влияют».

Лидеры – это такие люди, которые достигли успеха собственными силами. Они постоянно работают над собой, учатся и растут, и с годами их профессионализм и компетентность повышаются. Обычно лидерство проявляется в ситуациях, требующих от человека умения вести за собой. Менеджер может много лет успешно справляться со своими обязанностями и добиваться нужных результатов. Но, когда разражается кризис, для разрешения которого нужны лидерские качества, вперед выходит лидер и берет ситуацию под свой контроль; человек преображается и исполняет другую роль.

Следуйте правилам

Генерал Норман Шварцкопф [3 - Норман Шварцкопф (1934–2012) – военачальник армии США, возглавлял группировку многонациональных сил во время войны в Персидском заливе в 1990–1991 годах. Награжден Золотой медалью Конгресса США. Прим. ред.] рассказывает о своем первом опыте лидерства в Пентагоне; в те времена он еще был полковником. Его начальник, генерал, объяснял: чтобы хорошо работать, нужно просто следовать правилу 13. На вопрос «Что такое правило 13?» генерал ответил:

– Когда вас назначают командиром, берите ситуацию под контроль!

Тогда полковник Шварцкопф спросил:

– А когда я взял ситуацию под контроль, как мне принимать решения?

Генерал ответил:

– Очень просто! Используйте правило 14.

На вопрос «А что за правило 14?» полковник Шварцкопф услышал:

– Делайте то, что нужно!

Эти идеи отлично послужат и вам. Когда на ваши плечи возлагают ответственность, берите ситуацию под контроль. Если же вы не знаете, что делать, – просто делайте то, что нужно.

Лидеру нужен сильный характер

В лидерстве характер важнее действий. Развитие обязательных для эффективного лидера качеств играет в успехе руководителя более важную роль, чем любой другой фактор.

Согласно одному из основных принципов личностного роста, то, чему вы уделяете много внимания, становится самым важным в вашей жизни и сильнее влияет на ваш характер. Когда вы мыслите и действуете так, как это свойственно всем успешным лидерам, ваша эффективность тоже растет день за днем. Благодаря постоянному обдумыванию эти качества становятся частью вашей личности и поведения. Вы перенимаете их, практикуя в повседневной деятельности лидера организации.

Чем более похожим на лидера вы становитесь внутренне, тем эффективнее действуете во внешнем мире. Мысля подобно лучшим лидерам, вы постоянно растете.

Семь качеств лидера

За прошедшие годы было проведено более трех тысяч исследований в целях определения качеств успешных лидеров – особенно военачальников, которые выиграли важные сражения против значительно превосходящих сил противника в районах жесточайших военных действий, то есть людей, преуспевших в обстановке, во многом схожей с положением на сегодняшних рынках. В ходе исследований было выделено более пятидесяти качеств, важных для лидерства. Семь из них стоит отметить как особенно важные. К счастью, каждое из этих качеств можно развить путем практики и повторения.

1. Умение видеть перспективу – важнейшее качество лидера

Лидеры способны видеть перспективу, смотреть в будущее. У них есть ясное и, зачастую, нестандартное представление о том, куда они идут и чего пытаются добиться. Это качество отличает их от просто менеджеров. Наличие определенного видения будущего – вот что свойственно этим незаурядным людям. Благодаря дальновидности менеджер по сопровождению сделок превращается в лидера преобразований. Обычный менеджер добивается лишь выполнения задания, а истинный лидер вдохновляет своих последователей.

Во времена бурных событий и стремительных перемен иногда полезно делать передышку. Остановите часы, отстранитесь от дел, выделите хотя бы час на обдумывание того, кто вы такой, что отстаиваете, куда идете и какое будущее хотите создать для себя и своей организации.

В своей книге *Competing for the Future*[4 - Издана на русском языке: Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2014. Прим. ред.] Гари Хэмел и Коимбатор Прахалад подчеркивают ведущую роль «намерений относительно будущего» в деловом успехе. По мнению авторов, чем яснее вы представляете, какое будущее желаете создать, тем легче вам принимать повседневные решения относительно того, как его достичь.

Чтобы сохранять спокойствие и сосредоточенность во времена стремительных изменений, лидер должен постоянно задавать себе два вопроса: что мы пытаемся сделать? как мы пытаемся это сделать?

Вы должны играть в свою игру, не позволяя неожиданным помехам и трудностям сбить вас с курса. А для этого нужно обрести четкое видение цели – своей личной и вашей организации, а потом поделиться им с теми, кто равняется на вас и полагается на ваши указания.

Как обрести видение

Начните с пересмотра своих ценностей. Каковы организационные принципы вашего бизнеса, которые вы отстаиваете? Какие ценности и убеждения

воодушевляют и мотивируют вас? Какие ценности ваша компания воплощает в жизнь во всех своих действиях?

Разница между лидерами и обычными людьми состоит в том, что у лидеров всегда есть твердые убеждения, которыми они не жертвуют ни при каких обстоятельствах. А у обычных людей ценности весьма неопределенные, и они часто готовы поступиться ими ради получения немедленной выгоды.

Основываясь на своих ценностях, представьте себе идеальное будущее вашего бизнеса. Допустим, у вас есть сколько угодно времени и денег, знаний и опыта, людей и ресурсов – все самое необходимое. Каким в таком случае был бы ваш бизнес?

После того как выясните свои ценности и видение идеального будущего, сформулируйте миссию компании, или, иными словами, чего она стремится достичь. Здесь нужно быть конкретным, например: «Наша миссия – предлагать продукты высочайшего качества и благодаря этому обеспечить рост продаж и прибыльности в размере 20 процентов в год». Такая формулировка лучше, чем «Наша миссия – предлагать замечательные продукты в духе новаторства и предпринимательства».

Помимо четкой миссии лидеру следует знать основную цель своей компании – смысл ее существования. Чем она помогает улучшить жизнь клиентов? Цель компании очень важна, потому что именно в ней заключается истинная причина, по которой вы занимаетесь своим делом. Вера в то, что эта цель полезна и оправдана, позволяет вам упорно трудиться, несмотря на все проблемы и трудности. Именно она вдохновляет сотрудников и побуждает их очень стараться и прилагать дополнительные усилия.

По словам Ницше, «если у человека есть зачем жить, он может выдержать любое как». Это «зачем» – эмоциональный компонент лидерства; в его определении всегда раскрывается то, как ваша организация служит клиентам, какой вклад вносит в их жизнь и благополучие. Иными словами, каким образом продукты и услуги компании улучшают жизнь клиентов.

Прежде всего, лидеры ориентируются на цели. Ставьте перед собой конкретные, измеримые, привязанные к срокам цели. Определяйте количественные показатели, которых нужно достичь, чтобы компания двигалась туда, куда вы

хотите ее привести.

И наконец, для лидера очень важна ясность. Возможно, самый важный вклад, который лидер может сделать во времена стремительных экономических изменений, когда на рынках идет жестокая конкурентная борьба, – помогать сохранять спокойствие, ясность ума, сосредоточенность и дальновидность относительно ценностей, видения, миссии, смысла существования и целей компании. Это исходное положение выдающегося лидерства.

2. Храбрость

Уинстон Черчилль говорил, что «храбрость по праву считается главнейшей из добродетелей, потому что от нее зависят все остальные». А генерал Дуглас Макартур считал, что «жизнь не дает никаких гарантий – только возможности».

Обладать храбростью означает быть готовым рисковать ради достижения своих целей, не имея гарантий успеха. Ни в жизни, ни в бизнесе нет определенности, каждое взятое вами на себя обязательство и каждое действие влечет за собой некий риск. Поэтому храбрость – самое яркое из качеств превосходного лидера. Известно, что будущее всегда за теми, кто рискует, а не стремится к безопасности. Оно принадлежит лидерам, готовым покинуть зону комфорта и рискнуть, чтобы их компания жила и процветала в любой экономической ситуации.

Мужество – это готовность приступать к действиям, не имея никаких гарантий. Как писал английский поэт Сэмюэл Джонсон, «никто не станет ничего предпринимать, если сначала придется опровергнуть все возможные возражения». Чем больше информации и мнений вы соберете, прежде чем примете важное решение, тем выше вероятность, что оно окажется правильным; но исключить риск полностью никогда не удастся.

Смелость – ключ к победе

Король Пруссии Фридрих Великий славился склонностью атаковать врага независимо от шансов на победу. Так вот он любил повторять: «Отвага! Отвага!

Всегда отвага!»

В книге *The Laws of Power*[5 - Издана на русском языке: Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол Классик, 2014. Прим. ред.] Роберт Грин пишет: «Всегда будьте смелыми. Иногда смелость приносит неприятности, но обычно из них можно выпутаться, став еще смелее». Мужество и смелость проявляются и в том, что вы постоянно думаете о том, что предпринять. Тем самым вы применяете метод так называемого непрерывного наступления. Вам хватает смелости идти вперед в любых обстоятельствах.

Постоянно и настойчиво действуя ради продвижения к своим целям, вы ставите себя в выгодное положение. Чем больше вы ориентированы на действия, тем увереннее будете чувствовать себя и тем выше вероятность, что вы правильно поступите в нужный момент и одержите победу.

Не сдавайте позиций

Неотъемлемой частью храбрости является мужественное терпение, или, иными словами, способность не сойти с дистанции, не сдаться, когда вам кажется, что вы топчетесь на месте, или когда обстоятельства складываются не в вашу пользу.

После начала любого масштабного наступления начинается период, когда темп событий замедляется и кажется, что ничего не происходит: ни победы не видать, ни поражения. В такой момент многие падают духом и отступают, выходят из строя или, еще хуже, продолжают борьбу без энтузиазма. Однако лидер, твердо решивший действовать по плану, стойко продолжает идти вперед, не теряя первоначального запала и энергии.

В 1941 году, в самые мрачные дни Второй мировой войны, члены кабинета министров Уинстона Черчилля убеждали его заключить с Гитлером мир. Премьер-министр наотрез отказался рассматривать такой выбор и произнес знаменитую речь, которая заканчивалась воодушевляющими словами: «Никогда, никогда, никогда не сдавайтесь!» Когда в частной беседе его спросили, почему он так твердо убежден в необходимости бороться с противником, значительно превосходящим Великобританию в силах, Черчилль ответил: «Потому что я изучаю историю. И она говорит: если продержаться достаточно долго, обязательно случится перелом».

Эта беседа происходила в ноябре 1941 года, а 7 декабря того же года японцы подвергли бомбардировке Перл-Харбор. Через две недели фашистский диктатор объявил войну США и тем самым вовлек эту страну с ее промышленной мощью в войну на стороне Великобритании. Это событие изменило ход истории.

Решающее испытание

Решающая проверка храбрости лидера проявляется в его поведении в период кризиса. Ведь кризиса нельзя избежать; стало быть, это время испытаний. Способность оказаться на высоте в трудные времена во многом определяет успех или провал компании. Этому качеству нельзя научить – оно развивается только в столкновении с настоящим кризисом, реальной чрезвычайной ситуацией, грозящей серьезными потерями.

За годы практики я заметил в лидерах такое качество: столкнувшись с испытанием, неожиданной помехой или неудачей, они немедленно становятся собранными. Вначале переводят дух, чтобы успокоиться, сознательно сбавляя обороты. Опыт научил их: в спокойном состоянии удастся лучше думать, анализировать и принимать решения.

Кризис – время настоящих испытаний для лидера. В этот период вы демонстрируете и себе, и окружающим свою истинную суть. Чтобы эффективно преодолеть сложное время, следует заранее сказать себе: «Что бы ни случилось, я останусь спокойным, невозмутимым и уравновешенным». Заранее твердо решив, что не станете злиться и огорчаться, вы получите нужную информацию, примете необходимые решения и сделаете все, что потребуется. Это признак настоящего лидерства.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (<http://www.litres.ru/brayan-treysi/kak-upravlyaut-luchshie/?lfrom=201227127>) на

ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Сноски

1

Вольный перевод известного латинского выражения Si vis pacem para bellum – хочешь мира – готовься к войне. Прим. ред.

2

Перефразированное изречение Виктора Франкла из книги «Человек в поисках смысла», которое на самом деле звучит так: «...у человека можно отнять все, кроме одного – его последней свободы: выбрать свое отношение к любым данным обстоятельствам, выбрать свой собственный путь». Прим. ред.

3

Норман Шварцкопф (1934–2012) – военачальник армии США, возглавлял группировку многонациональных сил во время войны в Персидском заливе

в 1990–1991 годах. Награжден Золотой медалью Конгресса США. Прим. ред.

4

Издана на русском языке: Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. М.: Олимп-Бизнес, 2014. Прим. ред.

5

Издана на русском языке: Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол Классик, 2014. Прим. ред.

Купить: <https://tellnovel.com/ru/brayan-treysi/kak-upravlyayut-luchshie-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)