

БРАЙАН ТРЕЙСИ

# КАК УПРАВЛЯЮТ ЛУЧШИЕ



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие партнера издания . . . . .	8
Введение . . . . .	16
Глава 1. Сердце лидера . . . . .	24
Глава 2. Лидеры знают свои сильные и слабые стороны . . . . .	45
Глава 3. Идите в контратаку! . . . . .	61
Глава 4. Менеджмент на отлично! . . . . .	95
Глава 5. Нанимайте и удерживайте лучших людей . . . . .	126
Глава 6. Как создавать команды победителей . . . . .	157
Глава 7. Устранение проблем и принятие решений . . . . .	173
Глава 8. Будьте мастером общения . . . . .	193
Глава 9. Анкета для лидера . . . . .	207
Глава 10. Сделайте свою жизнь проще . . . . .	235
Об авторе . . . . .	250

# ГЛАВА 1

## Сердце лидера

Характер проявляется в великие моменты,  
а воспитывается в незначительные.

*Уинстон Черчилль*

Лидерство — вот главный 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 преобразается и исполняет другую роль.

## Следуйте правилам

Генерал Норман Шварцкопф\* 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.

---

\* 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.*

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\** 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.

---

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

## *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 пожертвуют 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 оправданна, 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*\* 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

---

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

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 научиться — 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.

### **3. Честность — наиболее уважаемое и ценное качество выдающихся людей и лидеров всех мастей**

Я провел немало сессий стратегического планирования и для крупных корпораций, и для малых предприятий, поэтому могу авторитетно заявить, что их руководители наибольшей ценностью для своей компании считают честность. Все они соглашались с важностью полной честности во всех своих действиях — как внутри компании, так и вне ее.

Несколько лет назад на одном из собраний, посвященных стратегическому планированию, где все руководители назвали честность самой важной из всех ценностей компании, ее президент, один из богатейших людей США, произнес слова, которые врезались мне в память: «Помогу, честность ценна не сама по себе, просто она служит гарантом всех остальных ценностей».

В своем бестселлере *Winners Never Cheat\** Джон Хантсмен, основатель химической компании, превративший ее в предприятие стоимостью в 12 миллиардов долларов, пишет: «В бизнесе, да и в жизни, нельзя обойти мораль. В сущности, есть три типа людей: неуспешные, временно успешные и те, кто становится и остается успешным. Различаются они личными качествами».

В основе честности лежит правдивость. Это качество требует всегда говорить правду — всем, в любой

---

\* Издана на русском языке: Хантсмен Дж. Победители никогда не обманывают. К.: Баланс Бизнес Букс, 2006. *Прим. ред.*

ситуации. На правдивости строится доверие, совершенно необходимое для успеха в любом бизнесе.

Известный писатель Стивен Кови говорит, что для того, чтобы завоевать доверие, нужно быть «достойным доверия». Представьте, что все, что вы делаете или говорите, будет печататься в местной газете. Всегда будьте честны, чего бы это вам ни стоило, потому что нежелание сказать правду обойдется еще дороже. По мнению в прошлом многолетнего главы General Electric Джека Уэлча, недостаток правдивости, или, как он ее называет, прямоты, разрушает любой бизнес. «Отсутствие честности, по сути, преграждает путь разумным идеям, быстрой реакции и не позволяет полностью реализовывать все возможности. Этот недостаток — настоящий убийца».

Кроме того, быть правдивым означает всегда выполнять свои обещания. Их нужно давать осмотрительно, даже неохотно. Если уж вы дали слово, его обязательно нужно сдержать.

Прямым следствием честности является качественное выполнение работы. Человек, по-настоящему честный сам с собой, всегда стремится выполнять работу качественно. По-видимому, в лучших компаниях, которые славятся качеством своих продуктов и услуг, тоже действуют высочайшие внутренние этические стандарты.

### *Реальный взгляд на вещи*

В бытность Джека Уэлча главой General Electric в одном интервью для журнала Fortune его спросили, что он считает важнейшими принципами лидерства. Он ответил, что важнее всего, по его мнению, принцип реального взгляда на вещи, которому он дал такое определение: «Видеть мир

таким, каков он есть, а не таким, каким вам хотелось бы его видеть». Как известно, Уэлч имел привычку приходить на встречу, созванную по поводу решения какой-нибудь проблемы, и сразу же спрашивать: «Ну, а что мы имеем на самом деле?»

Реальный взгляд на вещи позволяет быть честным, так как требует правдивости и откровенности и заставляет иметь дело с истинными обстоятельствами, с фактами, а не надеждами, пожеланиями или предположениями.

### *Принятие ответственности на себя*

Честные лидеры ответственны. Они берут ответственность за свои действия, за получение результатов, ради которых их наняли и назначили. Они постоянно напоминают себе о своей ответственности. Лидеры заявляют: «Если что-то нужно сделать, я готов ответить за это».

Лидеры не бросаются искать оправдания, когда что-то идет не так, а находят способы идти вперед. Они не позволяют себе заикливаться на возможных вариантах развития уже случившихся событий, а уделяют основное внимание тому, что можно сделать для решения проблемы сейчас.

Лидеры не возлагают вину за ошибки на других. Они принимают полную меру ответственности.

## **4. Скромность: лидеры достаточно уверены в себе и спокойны, поэтому способны признавать чужие заслуги**

Лучшие лидеры — сильные и решительные, но при этом скромные люди. Скромность не означает слабости или мнительности, она означает, что человек достаточно

уверен в своих силах, знает себя и умеет признавать ценность других людей, а не видеть в них угрозу своему положению. Скромность позволяет признать свою неправоту и неспособность дать ответы на все вопросы. Кроме того, скромность помогает признавать чужие заслуги. Известный бизнес-консультант Джим Коллинз пишет, что лучшие лидеры, «отмечая заслуги людей, чьими стараниями компания достигла успеха, смотрят в окно, а не в зеркало».

Скромность приносит плоды. Ларри Боссиди, бывший глава компании Honeywell и автор книги *Execution\**, так объяснил, почему скромность повышает эффективность лидера: «Чем лучше вам удастся усмирить свое самолюбие, тем реалистичнее вы подходите к своим проблемам. Вы учитесь слушать и признаете, что не знаете ответов на все вопросы. Вы наглядно показываете, что способны учиться у любого человека, в любое время. Гордость мешает вам собирать информацию, нужную для достижения лучших результатов, и разделять успех с другими. Скромность же позволяет признавать свои ошибки».

Боссиди усвоил разницу между скромностью и слабостью благодаря своей матери, которая говорила ему: «Нужно не думать о себе хуже, а думать о себе меньше». Забудьте о самолюбии. Сосредоточьтесь на том, что требуется компании. Не позволяйте раздутому самонадеянности мешать вам находить правильные ответы и решения проблем. Не бойтесь признавать и использовать сильные стороны других людей. Джек Уэлч подчеркивал, что он всегда стремился окружать себя людьми, которые были умнее его.

Не верьте тому, что скромность подорвет ваш авторитет у окружающих; все как раз наоборот. Доверие вызывает

---

\* Издана на русском языке: *Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение: система достижения целей.* М. : Альпина Паблишер, 2012. *Прим. ред.*

не необъятное высокомерие, а скромность в сочетании с уверенностью в себе.

В своей книге *Leadership* («Лидерство») бывший мэр Нью-Йорка Руди Джулиани писал: «Лидеры всех видов — главы компаний, тренеры, даже некоторые мэры — рискуют угодить в ловушку представлений, что они достигли своего положения благодаря Божественному вмешательству. Когда вас выбирают на лидерский пост, не воображайте, будто вас выбрал Бог. В этот самый момент нужно проявлять скромность. Каковы мои недостатки? Чем я могу их компенсировать?»

### *Непрерывное обучение*

Скромных лидеров отличает то, что они всегда стремятся стать лучше и никогда не перестают учиться. Им не кажется, что они уже все знают и учиться им больше нечему. Как говаривал баскетбольный тренер Пэт Райли, «если вы не становитесь лучше, вы становитесь хуже». А бизнесмен и оратор Чарли Джонс часто говорил: «Через пять лет вы останетесь тем же, кто вы есть сегодня, за исключением того, что дадут вам новые знакомства и прочитанные книги». Учитесь у тех, с кем знакомитесь и работаете. Слушайте столько же, сколько говорите. И, как полагается ученику, не стесняйтесь засесть за книги. Как сказал Зиг Зиглар, «не все читатели — лидеры, но все лидеры — читатели».

Чтение так же полезно для ума, как физические упражнения — для тела. Сегодня же примите твердое решение каждый день читать по 30–60 минут специальную литературу из своей области профессиональных интересов. Таким образом вы прочтете одну книгу в неделю, 50 книг в год и 500 книг за 10 лет. Регулярно читая в целях



обновления своих знаний и повышения квалификации, вы очень скоро получите преимущество перед менее информированными людьми.

## **5. Дальновидность: лидеры способны видеть будущее и предугадывать развитие событий**

У хороших лидеров превосходно развито стратегическое мышление. Они способны смотреть вперед и предвидеть с некоторой точностью, в каком направлении будут развиваться отрасль и рынки. Лидеры обладают способностью предугадывать тенденции намного раньше, чем их конкуренты. Они постоянно анализируют события, чтобы понять, куда движется рынок, что на нем, скорее всего, будет происходить через три месяца, шесть месяцев, год и два года.

Из-за растущей конкуренции шанс выжить есть только у тех лидеров и организаций, которые способны точно предвидеть будущее состояние рынка. Лишь дальновидные лидеры могут извлечь пользу из преимущества первопроходца.

Лидеры обладают тем, что я называю *экстраполяционным мышлением*. Они способны точно прогнозировать развитие событий в будущем на основе того, что происходит сейчас. Они предвидят последствия своих действий и изменений, происходящих на рынке в настоящий момент.

*В будущее — во всеоружии*

Лидеры применяют такой метод мышления ко всем аспектам деятельности своей компании. Чего хотят ее клиенты? В чем они нуждаются и за что готовы заплатить сегодня? Исходя из тенденций настоящего, какие виды

продуктов и услуг они пожелают получить в будущем? С учетом имеющихся результатов компании какие изменения придется внести, чтобы и завтра ее продукты и услуги идеально соответствовали потребностям клиентов?

Одна из важнейших сторон дальновидности — умение предвидеть кризис. Лидеры обдумывают перспективы и анализируют, какие события могут угрожать бизнесу. Лидеры обдумывают будущее в деталях. Они размышляют о возможности событий. Они думают о том, чего пытаются достичь сегодня и что может помешать осуществлению их планов завтра. Только лидеры способны думать о будущем; и это одна из их главных обязанностей. Ни перед кем другим в организации не ставится задача в такой степени ориентироваться на будущее. Чем точнее руководитель способен предсказать вероятные последствия своих действий и изменений на рынке, тем успешнее будет компания.

Какие наибольшие неприятности могут произойти с вашей компанией в предстоящие месяцы и годы? Какие из них больше всего угрожают ее выживанию? И что вы можете сделать прямо сегодня, чтобы предотвратить такую возможность?

Чем больше информации вы соберете и с большим количеством людей пообщаетесь, тем лучше представите себе будущее. А чем яснее вы его видите, тем разумнее будут ваши решения о том, как предотвратить возможные кризисы или воспользоваться потенциальными возможностями.

Один из лучших инструментов лидера для предвидения и грядущих кризисов, и возможностей называется *сценарным планированием*. В перспективе вашу компанию могут настичь самые разные трудности, неудачи и неприятные

неожиданности. Занимаясь разработкой плана действий, вы готовитесь к борьбе с возможными неприятностями уже сегодня. В ходе сценарного планирования разрабатываются три-четыре подробных плана действий компании и условий, в которых она работает, на срок 5, 10 или 20 лет (который зависит от того, насколько быстро изменения подействуют на вашу отрасль). Каждый сценарий полон подробностей: в нем описывается не только продуктовая линейка, клиенты и конкуренты, но и все внешние факторы, которые способны воздействовать на ваш бизнес, например новые нормативные акты. После составления подробного плана можно принимать целесообразные краткосрочные меры, чтобы подготовиться к вероятности развития событий по различным сценариям. В одном, например, предполагается, что новый конкурент станет продавать продукт по ценам ниже ваших. В этом случае вам следует сегодня же сократить затраты и повысить ценность своего продукта.

Благодаря сценарному планированию вы определяете худшие из возможных неприятностей, которые могут ожидать вашу компанию. А затем составляете план действий на случай реализации неблагоприятного развития событий, и у вас уже готова стратегия.

## **6. Целенаправленность: лидер обязан уметь направлять силы и ресурсы на самые важные участки деятельности компании**

Лидеры всегда сосредоточиваются на потребностях компании и момента. Главное внимание они уделяют результатам, то есть тому, чего должны достичь они сами, сотрудники и компания в целом. Лидеры опираются

на сильные стороны, свои и других людей. Они делают упор на преимущества своей компании, ее наибольшие успехи в удовлетворении требовательных клиентов на высококонкурентном рынке.

Для высокой эффективности компании лидеру обязательно нужно уметь руководить и добиваться от подчиненных, чтобы они трудились сосредоточенно и целенаправленно и тратили свое время с наибольшей пользой для всех. Ведь от природы человеку свойственно расплываться, заикливаться на маловажных вещах, расточать силы.

По словам великого немецкого мыслителя Гете, «самые важные вещи никогда нельзя ставить в зависимость от малозначащих». Поэтому лидер обязан помогать всем сотрудникам предельно четко нацелиться на те действия, которыми они максимально содействуют прогрессу организации.

И конечно, лидер должен вдохновлять всех личным примером, быть образцом для подражания. Если вы хотите, чтобы остальные сотрудники сосредоточились на самых важных действиях, то и сами должны так поступать ежедневно и ежечасно.

Но как узнать, что имеет самую высокую ценность? Ответ следует искать в профильных направлениях деятельности — своих и своей компании. Начните со своих *личных* профессиональных качеств. Что вам удастся превосходно? Какие особые умения и таланты сыграли самую важную роль в вашем личном успехе? Что из того, что умеете делать только вы, при качественном выполнении принесет существенную пользу всей компании?

Каковы ключевые компетенции вашей *организации*? Что ей удастся особенно хорошо? В чем она превосходит конкурентов? В каких областях она считается

признанным лидером в своей отрасли? Какими должны быть эти области в будущем? Какие из выпускаемых ею продуктов самые прибыльные и успешные? Кто ваши лучшие и самые продуктивные сотрудники? Какие рынки для вас важнее всего и кто ваши самые ценные клиенты?

### *Устремленность в будущее*

Лидеры ориентированы на решение проблем, а не поиск виноватых. Во главу угла они ставят нахождение решения. Они думают о том, что можно сделать прямо сейчас для разрешения ситуации, а не о том, кто что сделал и кто виноват в возникновении проблемы.

В центре внимания лидеров — будущее, завтрашние возможности и действия, а не вчерашние проблемы и трудности. Лидеры не жалуются и не критикуют, а сохраняют позитивный настрой и концентрацию на своих целях и целях организации.

Для сохранения спокойствия и ясности ума нужно отказаться тратить даже секунду на беспокойство или гнев по поводу того, что вы не в силах изменить. Ведь прошлые события в большинстве случаев нельзя изменить. Если молоко убежало, его не вернешь назад в кастрюлю. Лучше направьте свои драгоценные умственные и эмоциональные силы на доступные вам и подчиненным варианты действий, чтобы конструктивно исправить ситуацию сейчас и решить проблему сегодня.

Единственное действенное средство от беспокойства — целеустремленное продвижение вперед. Лидер обязан настолько глубоко погрузиться в работу над решением проблемы, чтобы у него не оставалось времени думать о том, что случилось в прошлом и как этого можно избежать.

## **7. Взаимодействие: для эффективного лидерства нужно уметь находить общий язык с другими**

Совершенно обязательное условие для успеха — умение добиться от всех сотрудников слаженной работы ради достижения одних и тех же целей.

Позже мы рассмотрим основные элементы построения эффективной команды, а пока запомните: лидерство — это способность сделать так, чтобы люди работали на вас потому, что они этого хотят. Здесь применимо правило 80/20: 20 процентов сотрудников обеспечивают 80 процентов результатов. Умение выбирать таких людей и эффективно сотрудничать с ними изо дня в день необходимо для благополучной работы организации.

Чтобы обеспечить конструктивное взаимодействие, возьмите себе за правило каждый день поддерживать хорошие отношения со всеми ключевыми сотрудниками. Когда перед вами встанет необходимость решить какую-нибудь задачу, у вас всегда будет выбор — выполнить ее самому или кому-нибудь поручить. Что вы предпочтете?

## **Вы становитесь тем, о чем думаете**

Психология, философия и религия говорят нам: «Вы становитесь тем, о чем чаще всего думаете». Лидеры думают о нужных им качествах и их ежедневном применении. У них есть ясное видение цели, и они сообщают об этом окружающим.

У лидеров хватает храбрости, чтобы рисковать, идти вперед и смотреть в лицо опасности. Им также свойственна

честность. Они прямые и откровенны в общении с каждым человеком. Лидеры говорят правду и всегда держат слово.

Лидеры скромны. Они добиваются результатов, опираясь на сильные стороны и знания окружающих. Лидеры умеют слушать и учиться.

Лидеры дальновидны; они постоянно смотрят вперед и предвидят возможное развитие событий. Они принимают меры для предотвращения возможных неудач и обращения возможностей в свою пользу.

Лидеры сосредоточены на главных вещах. Они направляют время и ресурсы (личные и принадлежащие компании) на то, что даст наилучшие результаты.

Лидеры умеют взаимодействовать с людьми и пользуются симпатией и уважением окружающих. Они прилагают особые усилия для поддержания хороших отношений с ключевыми сотрудниками компании, от которых зависит ее успех. Они искренне убеждены, что люди — их важнейший актив.

В лучших компаниях — прекрасные лидеры. В компаниях, стоящих на ступень ниже, лидеры еще не развили в себе все необходимые качества. Что же касается компаний, стоящих еще ниже, в наши беспокойные времена они, увы, на пути к разорению.

Чтобы принести своей компании наибольшую пользу, вам нужно быть лидером, брать на себя ответственность за результаты и не бояться идти вперед.