

Брайан Трейси, Питер Чи

12 принципов лидерского превосходства



«Трейси, Б., Чи, П. 12 принципов лидерского превосходства»: Попурри; Минск; 2014
ISBN 978-985-15-2367-8

Аннотация

Книга обеспечит Вам самое близкое знакомство с передовыми и эффективными методами сбыта. Американцы прозвали ее «Библией № 1 для продавцов», считая, что в ней найдет пользу любой человек, желающий выгодно сбыть другому товар, услугу, себя, идею, знание (то есть родитель, учитель, министр, врач, домработница и т. д.).

Для широкого круга читателей.

Б. Трейси, П. Чи

12 принципов лидерского превосходства

Эта книга посвящается Джо Трейне, одному из самых выдающихся лидеров, каких я когда-либо встречал. Его способность достигать наилучших результатов в бизнесе даже в самых трудных обстоятельствах является неизбывным источником вдохновения для всех, кто его знает.

Б. Т.

Посвящается Юнис и Аделине – за вашу вечную любовь и за то, что помогли мне максимально проявить мои лидерские качества.

П. Ч.

12 DISCIPLINES OF LEADERSHIP EXCELLENCE (How leaders Achieve sustainable High performance) by Brian Tracy and peter Chee, 2013.

© 2013 by Brian Tracy and peter

© Перевод. Издание. Оформление. ООО «Попурри», 2014

Введение

Лидер формирует мечту о будущем, а затем разрабатывает стратегию осуществления этой мечты.

Джон Коттер

Ваша способность как лидера овладеть 12 принципами лидерского превосходства, о которых пойдет речь в этой книге, поможет достичь вершин успеха в вашей области деятельности как никакой другой фактор.

Самодисциплина является необходимым фактором успеха в любой сфере деятельности. Наполеон Хилл, в течение 22 лет изучавший опыт 500 самых богатых и успешных американцев, назвал самодисциплину «ключом к богатству». Если самодисциплина есть, то для вас возможно почти все. Без самодисциплины надеяться практически не на что.

Дисциплины лидерства, описываемые в этой книге, – это качества, которые можно приобрести и развить в себе, но это требует огромной решимости и упорства. Как писал Гете, «все трудно, пока не станет легко».

Развитие необходимых качеств и привычек – тяжелый труд, особенно поначалу, когда за каждыми двумя шагами вперед следует один шаг назад. Но если привычка утвердилась, то она становится автоматической, и работать с ней намного легче.

Самодисциплина является необходимым качеством характера. Это способность сопротивляться различным искушениям. Это настоящее испытание в том, насколько крепки выработанные вами качества. Стоит ли это затрачиваемых усилий? Джим Рон писал: «Тяготы дисциплины измеряются унциями; груз сожалений измеряется тоннами». Ему вторит наставник и тренер Эл Томсик: «Успех – это тонны дисциплины».

Развитие дальновзоркости

Эдвард Бэнфилд из Гарварда более 50 лет изучал причины растущей социально-экономической мобильности населения США и других стран и пришел к выводу, что самым важным фактором, предсказывающим успех, является то, что он назвал «дальновзоркость». Дальновзоркость он определяет как способность думать о будущем, а затем возвращаться в мыслях в настоящее и использовать видение будущего, будущую цель как критерии, с которыми сопоставляются текущие действия и решения.

Лидеры отличаются особой дальновзоркостью. Они заглядывают на 1, 2, 3, 5, даже 10 или 20 лет вперед, чтобы принять решение о том, как им действовать сейчас. Они не жалеют времени на то, чтобы тщательно просчитать все потенциальные последствия тех или иных поступков, прежде чем приступить к действию. Они действуют в настоящем, отталкиваясь от будущего.

Имея в виду самых успешных людей, Денис Уэйтли писал: «Они сажают деревья, под которыми им не сидеть». Разница между политиком и государственным деятелем в том, что политик строит планы для следующих выборов, а государственный деятель – для следующих поколений.

Гари Хамел и К. К. Прахалад в одной из лучших книг по бизнесу 1990-х годов «Конкурируя за будущее» пишут, что главная забота руководителя или лидера заключается в определении «будущих намерений» или долгосрочных целей предприятия. Они утверждают, что ясность в отношении будущих намерений заостряет и улучшает текущие процессы принятия решений.

Питер Друкер говорил, что главное дело директора компании – «думать о будущем, потому что эту обязанность ни на кого другого не переложить».

Милтон Фридмен писал: «Качество вашего мышления определяется тем, с какой точностью вы способны предсказать будущие последствия своих нынешних действий».

Экономист Генри Хазлит утверждал, что способность определять второстепенные

последствия действий является необходимым фактором принятия решений.

Самодисциплина – качество, которому можно научиться

Многие люди считают, что им недостает самодисциплины в некоторых вопросах, и зачастую оправдываются тем, что, дескать, «я такой, какой есть». Правда ли, что есть люди, рождающиеся с такими качествами и способностями, благодаря которым самодисциплина и другие лидерские навыки даются им намного легче? Питер Друкер так отвечал на этот вопрос: «Прирожденные лидеры, может быть, и существуют, но их так мало, что это никоим образом не может повлиять на естественный порядок вещей».

«Лидерами становятся в результате развития, прежде всего саморазвития», – продолжал он.

Факт заключается в том, что вы можете развить в себе любое качество, любую привычку, которую сочтете желательной или необходимой. Кому-то это дается легче, от кого-то требует больше времени и усилий. Но у каждого человека есть врожденная способность позитивным образом формировать свой характер и индивидуальность – нужно только ясно представлять себе свои намерения и иметь достаточно решимости, чтобы не спасовать раньше времени перед неизбежными трудностями, преградами и неудачами.

Развивайте те дисциплины, которые хотите

Процесс развития лидерских качеств прост, хотя и не легок. Никакая достойная цель легкой не бывает.

Сначала решите для себя, какая из дисциплин на данный момент может оказаться для вас наиболее полезной. Не пытайтесь хвататься за несколько дисциплин одновременно, какими бы желанными и привлекательными они ни казались.

Вы должны полностью сосредоточиться на развитии одной дисциплины, пока она не войдет в привычку и не станет частью вашей личности. Только после этого можно переходить к разработке следующей дисциплины из списка.

Хорошая новость заключается в том, что работа над каким бы то ни было качеством одновременно способствует укреплению других качеств. А ослабление одной дисциплины влечет за собой ослабление других дисциплин. Поэтому будьте бдительны. В этих вопросах мелочей нет. *Важно все!*

В первой дисциплине вы могли бы выбрать такие простые качества и привычки, как делать короткую паузу в разговоре, прежде чем что-то ответить, каждый день чистить зубы зубной нитью или вставать по утрам пораньше и делать зарядку. Кумулятивный эффект развития таких маленьких дисциплин поможет вам впоследствии справиться с гораздо более важными и серьезными дисциплинами.

Программируйте новую дисциплину в своем подсознании

Выбрав дисциплину для разработки, начинайте думать о том, как бы вы вели себя, если бы эта новая для вас дисциплина уже вошла в привычку. Мысленно представляйте, как бы вы действовали или реагировали в различных ситуациях, требующих проявления данного качества.

Затем придумайте позитивную аффирмацию – фразу, которую будете мысленно повторять для закрепления новой дисциплины. Когда вы постоянно говорите, что вы «такой», вы «таким» и становитесь.

Например, вы можете повторять такую аффирмацию: «Я всегда прихожу вовремя на каждую встречу, на каждое совещание». Каждый раз, когда вы думаете о деловой встрече или совещании или ловите себя на том, что опаздываете, повторяйте эти слова снова и снова: «Я всегда прихожу вовремя на каждую встречу, на каждое совещание». Вы можете также

повторять про себя: «Я делаю паузу и думаю, прежде чем ответить». На каждом совещании, во время любого разговора повторяйте эти слова про себя, напоминая себе о необходимости подумать, прежде чем что-то сказать.

Решительно реализуйте новую дисциплину

Когда определитесь с тем, какую дисциплину хотите развивать в себе, важно начать действовать со всей решимостью. Пообещайте себе не допускать исключений, пока новая привычка не окрепнет как следует. Если же «оступились», тут же повторите про себя аффирмацию, подтвердите данное себе обещание и начинайте сначала.

Расскажите другим, что вы работаете над развитием в себе новой дисциплины. Когда вы ставите окружающих в известность и знаете, что они наблюдают за вами, это служит очень хорошей мотивацией. Позвольте окружающим напоминать вам об обещании, которое дали себе и другим, если забудете о нем – а такое наверняка будет случаться.

Пообещайте себе, что будете упорствовать в развитии новой дисциплины, пока она не войдет в привычку. Ключ к успеху всегда был таким: «Формируйте полезные привычки и станьте хозяевами своих привычек».

Примите решение развивать новую дисциплину в течение трех недель, не допуская никаких исключений. Три недели – это средний срок, за который формируются новые поведенческие привычки среднего уровня сложности. Но имейте в виду, что у некоторых людей развитие лидерской дисциплины может занимать многие недели, месяцы и даже годы.

Хорошая новость заключается в том, что то, что поначалу было трудным, со временем станет чем-то легким и естественным.

Не поддавайтесь искушению идти по пути наименьшего сопротивления

Великий враг самодисциплины – естественная человеческая тенденция идти путем наименьшего сопротивления, экономя силы. Большинство людей постоянно ищут самый быстрый и легкий способ получить то, что им нужно, *сию минуту*, не заботясь о второстепенных последствиях своих действий.

Единственным тормозом, оберегающим человека от попустительства собственным прихотям, является самодисциплина, а также качества характера, о которых пойдет речь в этой книге.

Не забывайте о важности «дальнозоркости». Думайте о последствиях ваших слов и поступков. Проявляйте терпение и не ждите, что перемены, влияющие на всю вашу дальнейшую жизнь, дадутся вам легко и быстро.

Настройтесь на долгий путь. За один год (который пролетит достаточно быстро), развивая по одной привычке в течение месяца, вы сможете выработать в себе все дисциплины лидерства, о которых пойдет речь в этой книге, и стать совершенно другим человеком.

Упорство и самодисциплина

Лучшая часть процесса развития дисциплин лидерства – это прямая связь, существующая между самодисциплиной и упорством. Чем больше упорства вы проявляете в любой сфере деятельности, тем сильнее вы разовьете в себе самодисциплину. Кто-то хорошо сказал, что «упорство – это самодисциплина в действии».

Другая прямая связь существует между самодисциплиной и такими качествами, как самоуважение, уверенность в себе и гордость. Чем больше упорства вы будете проявлять в развитии выбранных дисциплин, тем сильнее будете любить и уважать себя. Вы будете ощущать больше уверенности в себе и оптимизма. Вы будете более эффективны во всех аспектах жизни.

Развивая дисциплины лидерского превосходства, вы станете более эффективным лидером и достигнете высочайших успехов во всех своих начинаниях.

Начнем же.

Глава первая

Дисциплина лидерского превосходства

Лидерство сводится к чертам характера, а не к техническим приемам; здесь требуются скорее моральные, нежели физические или интеллектуальные усилия, и это вынуждает лидеров и их последователей накладывать на себя определенные самоограничения.

Льюис Лафам

Судья Верховного суда США Оливер Уэнделл Холмс однажды сказал, что существуют три типа людей: люди, которые творят происходящее, люди, которые наблюдают за происходящим, и люди, которые даже не подозревают о происходящем. Темой этой главы будет лидерство в действии, люди, которые творят происходящее.

Сегодня как никогда наше общество испытывает потребность в лидерах. Эту потребность испытывают семьи, коммерческие предприятия, общественные организации и целые государства. Мы нуждаемся в лидерах сильнее, чем когда-либо. Мы нуждаемся в лидерах, которые поведут нас за собой в будущее. Мы нуждаемся в людях дальновидных, смелых, способных раздвигать горизонты, открывать новые земли и наносить их на карты.

Лидеры бывают двух типов. Есть лидеры *трансформационного* типа. Это первопроходцы, визионеры. Это лидеры, которые вдохновляют, воодушевляют, мотивируют, придают сил. Их последователи достигали таких вершин успеха, какие раньше казались недостижимыми.

Но еще важнее для нас лидеры второго типа – *транзакционного*. Транзакционный лидер – это человек, который умеет научить и заставить других засучить рукава и сделать дело.

Мир изменился

Современные организации отчаянно нуждаются в новых лидерах, потому что изменились люди, которые там работают. Современные работники стали более требовательными, нетерпеливыми, эгоистичными, чем были когда-то.

Сегодня уже недостаточно дать человеку работу и объяснить ему, что он должен делать. Люди хотят быть непосредственными участниками всего. Они хотят обсуждать свою работу. Они хотят получать регулярные отзывы о своей работе. Они хотят знать, «какой в этом прок для меня». Сегодня все чаще люди, ищущие работу, особенно представители «поколения Y» и талантливые представители, приходят на собеседования не со смиренным подобострастием, а с вопросом: «Какой мне прок работать на вас?»

Одна из главных причин, почему работники отдают предпочтение одной организации перед другими, заключается в методах руководства этой организацией, в ее лидерах. Кто же такой лидер и что такое лидерство? Есть два прекрасных определения лидерства, особенно хорошо применимых к предприятиям. Первое звучит так:

Лидерство – это способность добиваться необыкновенных результатов от обыкновенных людей.

А вот другое определение:

Лидерство – это способность привлекать последователей.

Сегодня мы видим, что единственная долговечная форма лидерства достигается не общественным положением, не деньгами, не авторитетом лидера. Это то, что мы называем *приписанным* лидерством, когда люди сами решают, за кем им идти, чьи мечты и наставления их влекут. Другими словами, современные лидеры отличаются тем, что их последователи выбирают их *добровольно*.

Лидерами не рождаются, а становятся

Лидерами не рождаются, а становятся. Нет такого понятия, как «лидер от природы». Человек становится лидером, когда, во-первых, решает стать лидером, а во-вторых, приобретает знания и навыки, необходимые для того, чтобы «добиваться необыкновенных результатов от обыкновенных людей».

На шкале личностей в самом низу находятся люди, которые не имеют понятия о том, что происходит, и которым это совершенно неинтересно. На самом верху находится элита нашего общества, те 1–2 процента, которые играют роль свечей зажигания в нашем двигателе перемен. Каждый из нас может найти свое место на этой шкале: кто-то выше, кто-то ниже в зависимости от того, что мы делаем и что говорим изо дня в день.

Вы такие, какими сами себя считаете. От вашего самовосприятия зависят ваши результаты. Вы можете стать более эффективным лидером, изменив свое самовосприятие, изменив отношение к самому себе как к лидеру.

Выбирайте образцы для подражания

Если вы хотите стать лучшим лидером, нужно задуматься о лидерах, которых вы знаете и которые вызывают у вас восхищение, а затем поразмыслить над тем, как бы вы могли подражать их поведению. Очень скоро вы действительно начнете имитировать их качества характера и поведение, благодаря чему сами станете лучшим лидером.

Все великие лидеры когда-то были хорошими последователями. Все великие лидеры когда-то тесно сотрудничали с другими успешными лидерами и учились у них, подражали им.

Изучение жизненного пути великих лидеров прошлого и настоящего – один из самых быстрых и верных способов развить в себе лидерские качества. Чем больше вы изучаете факторы, из которых складывается эффективное лидерство, тем больше вероятность того, что вы привьете те же самые системы ценностей и образ поведения. И это будет находить проявление в ваших поступках и в получаемых вами результатах.

Александр Македонский

Историю Александра Македонского полезно знать каждому, кто мечтает достичь высот в качестве лидера. К 15 годам Александр был абсолютно убежден, что ему уготовано судьбой покорить весь мир. У него была мечта объединить все человечество в одно общее братство. Он много лет учился и готовился к исполнению своей жизненной миссии под руководством своего учителя – Аристотеля. Военное искусство Александр Македонский изучал на примере своего отца и его лучших полководцев. Он видел себя великим царем и непоколебимо верил в то, что способен достичь любой поставленной перед собой цели.

Александр проявил себя и как блестящий организатор, и как блестящий исполнитель. Он знал толк в делегировании и умело расставлял нужных людей в нужное время на нужных постах. Он умел планировать, организовывать, продумывать и выполнять – и все с блеском.

При Гавгамелах он повел свое 50-тысячное войско в лобовую атаку на персидскую армию, насчитывавшую миллион солдат, и обратил ее бегство. Он никогда не допускал даже

мысли о возможности поражения. Он целиком верил в себя, в своих воинов и в свою способность преодолеть любую трудность, сколь бы незначительными ни казались шансы на успех.

Как и все великие лидеры, Александр обладал способностью организовывать своих людей и воодушевлять их так, что они прыгали выше головы и превосходили все свои прежние успехи и достижения. Он обладал способностью сосредоточиться на своих сильных сторонах и на тех критических факторах, необходимых для победы. Его жизнь и деятельность – прекрасный пример соединения в одном человеке всех качеств великого лидера, которые всплывают в любом исследовании на эту тему.

Чувство предназначения

У лидера есть мечта и чувство предназначения, и это помогает ему воодушевлять и поднимать людей на осуществление этого предназначения. Почти в каждом человеке дремлет желание сделать в жизни что-то великое. Лидеры умеют воспользоваться этим источником мотивации, драйва и энтузиазма, тем самым помогая людям осуществить это желание.

Как лидер, вы должны иметь цель, которая возбуждает и вдохновляет других, побуждает их подниматься в своих результатах все выше и выше. И на это способна лишь качественная, а не количественная цель. Мечта повысить котировки акций, норму прибыли или зарплату вряд ли кого-то надолго воодушевит. А вот идея снабдить людей продуктами или услугами, в которых те нуждаются, и добиться большого успеха в условиях ожесточенной конкуренции способна зажечь многих. Только посмотрите на тысячи добровольцев, участвующих в предвыборных кампаниях, не получая почти или совсем ничего за свой труд!

Нам необходимо чувствовать, что мы хороши в том, что мы делаем, или, по крайней мере, движемся в желаемом направлении. А почувствовать себя настоящим мастером своего дела или человеком, способным на великие свершения, можно только в том случае, если выкладываться на все сто и сотрудничать с лучшими из лучших.

Большая цель или вдохновляющая миссия позволяют четко понять направление движения, причем не только организации в целом, но и каждого сотрудника этой организации. Общая цель объединяет людей. Вспомним пример IBM, одной из величайших компаний-лидеров в мировой истории бизнеса. Одной из их целей было обслуживание клиентов по всему миру на наивысшем уровне. И этой цели были призваны служить все до единого сотрудники компании, чем бы они ни занимались каждый на своем месте.

Компания «Apple» ставит перед собой задачу выпускать такие продукты, которые людям нравятся. «Zappos» старается сделать так, чтобы их клиенты были счастливее, чем клиенты любой другой компании. Все это цели качественные и эмоциональные. Они вдохновляют и воодушевляют каждого сотрудника компании. Люди думают о них, обсуждают их между собой. Сотрудники лучших компаний привыкли считать, что и они тоже лучшие в своем деле и что никто не сделает их работу лучше, чем они сами. Каждый сотрудник понимает, что его работа прямо или косвенно связана с обслуживанием клиентов. И эта общность миссии их объединяет.

Если вы собираетесь стать руководителем предприятия или начальником подразделения, то вам нужно сесть и подумать, в чем заключается ваше предназначение, ваша миссия, ваша высокая цель – в пределах вашего круга обязанностей. Ваша решимость *быть лучшим* в чем-то таком, что помогает облегчить или улучшить жизнь вашим клиентам, – хорошая отправная точка на пути к вершинам лидерства.

Не останавливайтесь в действии

Изучая биографии Наполеона, Флоренс Найтингейл, матери Терезы или Александра

Македонского, неизменно ловишь себя на мысли, что они были людьми чрезвычайно активными, людьми дела, а не созерцателями, ожидающими, что все делается само собой. Это были люди, которые брали какую-то идею и энергично претворяли ее в жизнь.

Лидеры отличаются духом предпринимательства и новаторства. Они постоянно пробуют что-то новое. При этом они нередко ошибаются, отступаются, но быстро извлекают уроки из своих ошибок и продолжают идти вперед. Они не позволяют анализу и раздумьям парализовать их.

Им также свойственно думать на несколько ходов вперед. Большинство лидеров фокусируют свои мысли на будущем – каким оно будет и как этого добиться. Этим они отличаются от большинства остальных людей, которые сосредоточены на настоящем и прошлом, а также на поисках тех, на кого можно было бы возложить вину за все, что складывается не так, как хотелось бы.

Девиз современного бизнес-лидера: «Делай, исправляй, пробуй». Лучшие лидеры и компании делают больше попыток, совершают больше ошибок и извлекают больше уроков, чем другие. Они не тратят месяцы и годы на анализ ситуации; они подумают и действуют.

Мужество как качество

Мужество – одно из самых важных качеств лидера. Именно оно позволяет лидеру пускаться в новые предприятия, где нет и не может быть гарантий успеха. Именно оно служит лидеру тем знаменем, вокруг которого группируются последователи. Мужество – это привычка, которая вырабатывается, когда вы смело действуете всякий раз, когда ситуация требует смелости.

Развивайте смелость

Существует несколько ключей к развитию мужества. Первый из них – *смелость*. Когда вы чувствуете, что колеблетесь, когда вам хочется спастись перед трудностью, заставьте себя идти вперед. Действуйте смело даже тогда, когда вам этого не хочется, – только так можно развить в себе мужество.

Один из моих любимых афоризмов: «Действуй смело, и невидимые силы придут к тебе на помощь». Мне доводилось работать со многими людьми, которые, имея весьма ограниченные таланты, способности и ресурсы, достигли больших успехов благодаря тому, что умели преодолеть свои страхи и действовать смело при каждом удобном случае.

Когда вы заставляете себя двигаться навстречу своей цели, все как-то образуется само собой. Окружающие люди и обстоятельства словно договариваются между собой и приходят на выручку, оказывая вам помощь в достижении ваших целей в таких формах, о каких вы даже подумать не могли.

Мужество лидера зачастую проявляется в его готовности взять на себя инициативу. Лидер не ждет, чтобы кто-то что-то сделал. Он, как полководец, не позволяет врагу решать, где и когда должен состояться бой. Он сам идет в атаку тогда, когда считает это целесообразным.

Фридрих Великий

Прусский король Фридрих Великий впервые объединил разрозненные германские государства. Он стал одним из немногих деятелей, удостоенных еще при жизни прозвища Великий. Его стратегия была простой: когда ему встречался враг, он атаковал, невзирая на численность неприятеля. Если бы у него было 10 тысяч солдат, а у вас – 70 тысяч, то он бы вас атаковал. Его девизом был: «Отвага, отвага, всегда отвага».

Разумеется, ему пришлось проиграть много битв, но самые важные он выиграл. Фридрих Великий создал мощное государство и был одним из самых могущественных

правителей своего времени. Другие государи знали, что ссориться с ним опасно, потому что он не преминет нанести обидчику удар всеми имеющимися в его распоряжении силами. По этой причине последние годы своей жизни он прожил в относительном покое, не опасаясь вражеских интриг.

Держитесь выбранного курса

Один из признаков мужества – способность сохранять выбранный курс, *мужественное терпение*. Этим качеством прославилась Маргарет Тэтчер, когда занимала пост премьер-министра Великобритании. Проявив недюжинную смелость и настойчивость, она сумела мобилизовать весь политический истеблишмент на решение грандиозной задачи: вернуть Британии чувство собственного достоинства и процветание, чтобы британцы снова могли гордиться своей страной.

Как бы трудно вам ни было, оставайтесь на выбранном пути, сохраняйте курс. Если вы проявите твердость и откажетесь сдаться, то солнце постепенно разгонит тучи над вашей головой и все обернется к лучшему.

Помните: будущее принадлежит тем, кто готов рисковать. Тем, кто боится рисковать, величия в жизни не видать. Разумеется, это не означает, что нужно рисковать бездумно или тогда, когда вы не можете позволить себе промахнуться. Это просто означает, что вы постоянно должны идти на хорошо просчитанный риск, если это приближает вас к вашим целям.

Рисковать с умом – значит стараться свести риск к минимуму. Это значит собирать всю доступную информацию, чтобы принимать информированные решения. Это значит принимать во внимание наихудший из возможных сценариев, но при этом все-таки осмеливаться действовать. Пожалуй, ни одно другое качество так не выделяет лидера, как готовность идти вперед, невзирая на риск.

Лидер как стратег

Успешный лидер – хороший стратег и планировщик. Для успеха в бизнесе важно принимать во внимание все факторы, поэтому необходимо *стратегическое мышление*.

Стратегическое мышление требует заглядывания далеко вперед, старания охватить всю картину целиком. Нужно тщательно продумывать свои действия и их потенциальные последствия. Лидер должен постоянно спрашивать себя: «Если мы сделаем то-то и то-то, к чему это может привести? Как отреагируют наши конкуренты? Как отреагирует рынок?»

Важным компонентом стратегического образа мышления является *телеологическое мышление*. Это когда вы прогнозируете различные возможные исходы тех или иных действий до того, как начнете действовать. Говорят, что Наполеон выигрывал битвы в своей палатке. Он анализировал план битвы, изучал карты и старался предусмотреть все, что могло пойти не так. Затем он просчитывал, как ему следует реагировать на то или иное развитие событий, если оно осуществится. И когда в пылу битвы неприятель предпринимал какие-то неожиданные ходы или когда казалось, что фортуна улыбается врагу, Наполеон сохранял спокойствие, потому что был готов к любому повороту, и своевременно реагировал, перемещая пехоту, артиллерию и кавалерию, чтобы ликвидировать угрозу или перехватить инициативу.

Люди, мыслящие стратегически, всегда имеют преимущество перед теми, кто не удосуживается заранее просчитать возможные последствия своих действий.

Концентрируйте силы

Ключевым элементом стратегического мышления является концентрация сил. Четко идентифицируйте свои сильные стороны, главные достоинства и преимущества своей

организации и сосредоточьтесь на тех направлениях, где эти преимущества можно реализовать в наибольшей степени с тем, чтобы обойти конкурентов. Сосредоточившись на том, в чем вы особенно сильны, можно получить значительное конкурентное преимущество.

Попытки напрямую бодаться с сильными, прочно окопавшимися конкурентами зачастую бессмысленны. Но компания всегда может найти возможности максимально проявить свои уникальные качества, выделиться со своими продуктами и услугами, занять определенную рыночную нишу, где конкуренты слабы и где у вас больше шансов достичь преимущества и одержать победу.

Необходимо также основательно продумать то, что называют наихудшим сценарием. Какой наихудший сценарий возможен с точки зрения возникновения проблем и затруднений? Какой наихудший сценарий возможен с точки зрения изменений уровня рыночного спроса или уровня процентных ставок, а также с точки зрения возможного противодействия конкурентов? Эти вещи нужно продумать заранее, чтобы не быть застигнутым врасплох и иметь запасной аэродром на тот случай, если ситуация резко ухудшится.

Стратегически мыслящие лидеры способны быстро реагировать на различные повороты судьбы, потому что они заранее просчитывают возможные сценарии и готовятся к ним. Неприятности не сбывают их с ног. Они сохраняют ясность ума, контроль над ситуацией и своевременно принимают решения, касающиеся перераспределения сил и ресурсов. Где надо отступают, где надо продвигаются вперед. Во многих случаях от вашей способности быстро реагировать на негативные обстоятельства является ваш успех как лидера.

Ищите благоприятные возможности

Во многих случаях действия лидера предопределяются ситуацией. Многие лидеры достигли вершин успеха благодаря тому, что когда-то им подвернулся удобный случай и они сумели этот случай вовремя распознать и не упустить. Бывает так, что человек много лет прозябает в серости, а потом наступает кризис или период турбулентности, и благодаря своим быстрым и решительным действиям он резко поднимается по карьерной лестнице.

Многие люди, проявляющие себя компетентными лидерами в одной ситуации, оказываются совершенно некомпетентными, когда ситуация меняется. Кто-то хорошо проявляет себя в условиях стабильного развития, а кто-то особенно хорош в период перемен.

В сегодняшнем мире есть особая категория менеджеров, которых называют антикризисными управляющими (или кризис-менеджерами). Речь идет о менеджерах, которые специализируются на выводе компании из критической ситуации. Когда снижение продаж и рост убытков ставит компанию на грань банкротства, отчаявшиеся владельцы или члены правления, исчерпав все способы исправить ситуацию, приглашают такого специалиста, чтобы он осуществил необходимую реорганизацию и предпринял другие неотложные меры, так чтобы компания уже через несколько месяцев вновь вышла к прибыли.

Лидерство зависит от ситуации, и от лидера могут требоваться разные качества в разных ситуациях. Но практически всегда великий лидер познается в беде. Именно в негативных обстоятельствах можно узнать истинный уровень компетентности лидера.

Когда вы сталкиваетесь с негативной ситуацией, когда все идет не так, когда все вокруг рушится, помните, что это может оказаться для вас шансом показать, что вы обладаете теми самыми качествами, которые нужны, чтобы быть лидером.

Способность воодушевлять и мотивировать

Средний работник выкладывается на своем рабочем месте не больше чем на 50 процентов своих способностей. Лидерами становятся те, кто умеет побудить работников раскрыть на рабочем месте еще 30–50 процентов способностей сверх обычного и

значительно превзойти свои прежние уровни результативности.

Существуют разные способы мотивации. Один из них – возбудить энтузиазм, а для этого лидер сам должен быть энтузиастом. В отношениях один на один обычно хорошо видно, насколько вдохновляет и воодушевляет вас то, чем вы занимаетесь, и в какой мере вы можете передать свое воодушевление и энтузиазм окружающим. Если вы сами излучаете энтузиазм, то он с большой вероятностью передается окружающим.

Другой способ воодушевления и мотивации людей – приверженность выбранной цели. Лидер на 100 процентов предан успеху своего бизнеса – до самоотречения. Он всецело отдан своему делу, своей работе. И эта личная самоотдача лидера предопределяет уровень преданности со стороны его последователей.

Кроме того, от уровня преданности служащих успеху компании зависит степень внимания, которое уделяет им начальство. Наиболее преданные сотрудники считаются ценнейшим ресурсом компании, и именно им отдается предпочтение, когда заходит речь о повышении по службе и распределении дополнительных полномочий.

Что касается предпринимателей, то они очень быстро узнают, что степень их энтузиазма и приверженности своей фирме, своим продуктам и делу служения покупателям является главным фактором, от которого зависит, смогут ли они стать лидерами в своей области.

Посредством щедрого морального поощрения своих последователей лидер помогает им почувствовать собственную значимость, испытать прилив сил и в результате достичь еще больших успехов. Вспомните истории о том, как Джордж Вашингтон ободрял своих солдат в Вэлли-Фордже, как Наполеон сопровождал свои отряды на поле боя, как Александр спал вместе с простыми солдатами под открытым небом, сидел с ними у костра и внушал им мысль, как сильно он верит в них, и вы поймете, каким действенным инструментом воодушевления и мотивации других людей может быть моральная поддержка.

Лидеры внушают доверие и уверенность. И это приводит их к совершенно замечательному открытию: если вы по-настоящему верите в свои собственные лидерские качества и способности и лидерские качества ваших подчиненных, то это позволит вам достичь таких успехов, которые на сегодняшний момент кажутся совершенно невообразимыми.

Лидеры внушают верность, потому что сами демонстрируют верность по отношению к компании и своим подчиненным. Верность – это цемент, скрепляющий организацию. Она совершенно необходима для общего успеха. На собственном примере лидеры приучают окружающих хранить верность и преданность успеху компании.

Приверженность победе

Почему люди идут за лидером? Что позволяет обыкновенному человеку побуждать других обыкновенных людей к достижению необыкновенных результатов? Почему люди удостаивают кого-то званием лидера, вождя, руководителя? Этому есть простое объяснение: лидерами становятся те люди, которые, по мнению других, с наибольшей вероятностью приведут организацию к «победе» над конкурентами.

Лидеры преисполнены решимости победить, преуспеть в достижении целей компании, связанных с ростом продаж и прибыли. Главная задача лидера – обеспечить победу. Когда компания проигрывает, когда она оказывается отстающей в категории, которая важна в текущий момент, ее лидера, то есть генерального директора, смещают и заменяют другим лидером, у которого, по мнению акционеров, больше шансов привести компанию к победе. Способность внушить другим веру в то, что они способны победить, а затем вести их непосредственно к победе, – это ключ к самореализации лидера.

В лексиконе лидеров нет слов «неудача», «поражение». Они мыслят на языке «полезных уроков», они могут говорить о приобретении опыта, о временных затруднениях, но о поражении они думать себе не позволяют. Для настоящего лидера «поражение – не

вариант».

Формула успеха

Томас Уотсон из IBM на вопрос журналиста: «Как бы вы посоветовали мне достичь быстрого карьерного роста?» ответил так: «Чтобы быстрее преуспеть, нужно удвоить темп неудач. Ведь успех лежит по другую сторону неудачи». Другими словами, чем чаще вы ошибаетесь и учитесь на своих ошибках, тем скорее вы преуспеете.

Некоторые лидеры говорят даже так: «Если мы хотим преуспеть на рынке, нам нужно как можно быстрее потерпеть неудачу». Иными словами, нужно как можно быстрее набраться опыта, выучить полезные уроки. Если вы будете ошибаться и оступаться не раз-два в год, а 10–20 раз, то намного быстрее узнаете все то, что вам необходимо знать для того, чтобы стать хозяевами рынка.

Лидеры привержены высокому качеству работы и совершенству во всем, потому что эти качества ведут к победе. Когда компания приходит на рынок с продуктом или услугой, качество этого продукта или услуги играет фундаментальную роль, потому что каждый покупатель желает получить за свои деньги самый лучший товар.

Лидер верит в то, что его организация способна быть лучшей в своей сфере деятельности, в своем сегменте рынка. Его цель – превзойти конкурентов. Ему мало быть не хуже других. Он хочет быть лучшим.

Чтобы победить, нужно постоянно мыслить на языке успеха, постоянно думать о том, как достичь успеха. Одна из величайших истин жизни состоит в том, что *вы становитесь тем, о чем больше всего думаете*. Если вы постоянно думаете об успехе, то неизбежно преуспеете. Если сотрудники организации постоянно думают о росте продаж, увеличении прибыли и снижении издержек, то процветание и успех являются неизбежным итогом.

Лидер ориентируется на будущее, а не на текущие проблемы. Он всегда думает о том, что будет делать завтра. Каковы наши цели? Куда мы движемся? Какие препятствия сдерживают нас? Как эти препятствия устранить? Как исправить или улучшить ситуацию? Как ее изменить? Он не ищет, кого бы обвинить, он не проливает слезы над тем, что случилось с ним, он не мусолит в голове проблему, он думает о том, что ему нужно делать через минуту, через час и завтра.

Лидер как коммуникатор

Коммуникационные навыки занимают центральное место в арсенале лидера. Эффективный лидер умеет ясно излагать свои взгляды, стратегии, планы на будущее. В успешной организации каждый знает, чего он пытается добиться, к какой цели движется и какое будущее его ждет, если предпринятые усилия окажутся успешными.

Если вы хотите быть великим лидером, то учитесь ясно выражать свои взгляды, идеи и цели, чтобы другие люди легко вас понимали. Удостоверьтесь, что каждый из тех, кто будет помогать вам в достижении поставленных целей, знает, какого вклада в общее дело от него ждут.

Основная жалоба современных служащих заключается в том, что *они не знают, чего от них ждут*. Число людей, которые попросту не знают, в чем состоят их обязанности, чем им надлежит заниматься, потрясает воображение. Когда человек не знает точно, что должен делать, он очень скоро теряет мотивацию и уверенность в себе. В результате он оказывается неспособным внести максимальный вклад в копилку организации.

Объясняйте причины

Лидер также объясняет причины. Он следит за тем, чтобы люди знали, зачем они делают то, что делают. В современной организации без этого не обойтись. Каждый работник

должен знать, зачем нужна его работа. Недостаточно просто сказать, чтобы работники делали то или это. Они хотят знать причины. И они хотят знать, каким образом их деятельность отразится на них самих, на клиентах компании и остальных людях.

Чем четче вы объясняете людям, зачем они делают то, что делают, тем более мотивированными, преданными, лояльными, ответственными, увлеченными своей работой они становятся.

Вы можете даже помочь своим подчиненным в большей мере реализовать свой потенциал, просто объяснив им, зачем нужна их работа и какая от нее польза. Это не должна быть какая-то особая причина, достаточно какой-нибудь.

Лидера можно сравнить с неназойливым продавцом. Лидер постоянно что-то «продает». Он «продает» людям идеалы, цели организации, которую представляет, причины, по которым им следует продолжать сотрудничать с этой организацией. Он убеждает людей больше и прилежнее работать, вносить больший вклад в общее дело, брать на себя больше ответственности. Умение «продавать», убеждать – отличительный признак великого лидера.

Лидер не только «продает», но и постоянно «торгуется», ведет переговоры. Он умеет при необходимости находить компромиссные решения, устраивающие каждую сторону. Ведь его основная задача как раз в том и состоит, чтобы привести в гармонию «разношерстную» массу работников, имеющих разные взгляды, разные потребности и разные психологические установки, чтобы они сообща работали на благо своей организации.

Внушайте смысл и цель

Иметь смысл и цель в жизни человеку так же важно, как иметь вдоволь пищи, воды и воздуха. Нам нужно осознавать собственную значимость. Хороший лидер умеет показать своим последователям, как они важны и как их ценят. Он умеет дать им понять, что польза от их деятельности отнюдь не ограничивается повседневными операциями.

Лидер фокусирует внимание всей организации на служении клиентам. Хороший пример – компания «Nordstrom»: они постоянно думают о своих покупателях и делают все возможное, чтобы покупатели возвращались к ним снова и снова. То же самое можно сказать и о корпорации IBM: у них только и разговоров, что об интересах клиентов.

Одержимость интересами клиентов, настоящих и будущих, становится отличительным признаком все большего числа компаний. Когда все в компании приходят к согласию о том, кто их клиенты, и о том, что смысл существования компании как раз и заключается в наилучшем обслуживании клиентов, тогда сплотиться и настроиться на тесное и плодотворное сотрудничество становится намного легче.

О качестве руководства организацией можно судить по результатам следующего простого теста. Когда приходите в организацию, смотрите и слушайте, как там обращаются с клиентами. В хорошей организации с клиентом всегда обращаются уважительно. Когда клиент обращается с просьбами или вопросами к сотруднику компании, тот воспринимает это как большую честь для себя. И если проблему клиента удастся решить, то это повод для торжества. Когда же клиент звонит, чтобы высказать удовлетворенность приобретенным продуктом или оказанной услугой, это повод для гордости и радости.

Лидеры всегда на виду

Великих полководцев и лучших менеджеров редко увидишь за столом. Они всегда на полях сражений, непосредственно на месте действия. И чем выше такой лидер поднимается по карьерной лестнице, тем больше времени он проводит в непосредственном общении с людьми.

Лидер должен тратить не менее 25 процентов своего времени на общение с клиентами: не за столом, не за изучением статистических сводок, а в живом общении с клиентами.

Например, несколько лет назад в калифорнийском городе Санта-Клара в один из

магазинов электроники зашел посетитель, чтобы купить видеомаягнитофон. Его обслуживал продавец-японец, плохо говоривший по-английски. Когда покупатель ушел, другой продавец сказал первому:

– Знаешь, кто это был?

– Нет, – последовал ответ.

– Это был Акио Морита, глава корпорации «Sony».

Морита разъезжал по Америке, заходил в магазины и даже сам занимался продажей товаров, чтобы иметь возможность непосредственным образом пообщаться с покупателями.

Хорошие боевые командиры также всегда поблизости от поля боя. Сейчас в моду входит «менеджмент на ходу». Это означает, что руководитель выходит из своего кабинета, обходит учреждение, разговаривает с людьми и интересуется их делами.

Построение команды чемпионов

Когда мы говорим, что лидерами не рождаются, а становятся, важно помнить, что главное качество любого руководителя – это умение создать команду чемпионов из обычных людей, которые в тесном сотрудничестве достигают высоких целей.

Сосредоточенность на результате

Лидеры ориентируются на результат, а не просто на действия. Лидеры всегда помнят о том, какого результата они хотят добиться. Они постоянно спрашивают у себя: «Какого результата от меня ждут? В чем я могу принести максимум пользы? Какие из стоящих передо мной задач приносят наибольшую отдачу?»

Одновременно лидер объясняет своим подчиненным, к каким самым важным результатам *они* должны стремиться и какие стороны их деятельности имеют наибольшую важность и пользу.

Лидер знает, что умение расставлять приоритеты и сосредоточивать внимание на тех направлениях, где можно добиться наибольшего результата, является ключом к человеческой эффективности. И когда лидер мотивирует других расставлять приоритеты и сосредоточиваться на наиболее важных направлениях, это ключ к эффективности организации и самого лидера.

Если вы занимаетесь тем, что не относится к области ключевых результатов, то, как бы хорошо вы это ни делали, итоги вашей деятельности окажутся все-таки не такими ценными, как если бы вы сосредоточились на нескольких действительно наиважнейших вещах.

Желание руководить

Лидеры движимы страстным желанием руководить. Им свойственно быть яркими индивидуалистами. Они предпочитают опираться на собственные силы, стремятся к самостоятельности и тотальному контролю над ситуацией. Они хотят сами принимать решения.

Однако они понимают, что для того, чтобы иметь такую автономию и такую власть над обстоятельствами, им не обойтись без хороших последователей. Они должны делать то, о чем просят их начальники, и делать это хорошо. Все великие полководцы начинали с того, что были исполнителями приказов.

Лидеры любят руководить. Им нравится иметь власть и ответственность. Многие люди не хотят быть лидерами, и не каждому следует пытаться стать лидером. Но если таково ваше призвание, то оно проявится в сильнейшем желании руководить всем, все контролировать, за все отвечать. Одна из ваших задач – быть готовым к тому, чтобы занять лидерский пост, когда появится шанс. «Будущий правитель должен сам начать повиноваться».

Помните: слишком много лидеров не бывает. Наши проблемы заключаются скорее в

нехватке лидеров.

Самоуважение лидера

Лидеры обычно отличаются достаточно высокой самооценкой, они позитивно относятся к себе, они любят и уважают себя, обладают сильно развитым чувством собственного достоинства.

Вот несколько ключей к развитию высокой самооценки, без которой настоящему лидеру не обойтись.

1. Хороший лидер *восприимчив* к другим. Лидеру с низкой самооценкой не до окружающих. Вот так все просто. Человек, который ценит себя и прислушивается к своим потребностям и желаниям, умеет тонко почувствовать и оценить желания и потребности других людей.

2. Лидеры *знают* себя. У них высокий уровень самосознания. Они не жалеют времени на самосозерцание и знают, что их заводит и мотивирует. Они знают, зачем и почему они делают то, что делают. Они также способны объективно относиться к самим себе, честно определять свои сильные и слабые стороны.

3. Лидеры берутся только за такие задачи, которые они способны решать на *отлично*. Хорошо зная себя, они даже не берутся за работу, задачу, проблему, для отличного выполнения которых у них не хватает навыков и знаний. Они понимают, что каждое их действие влияет на их общий имидж как лидеров, потому стараются браться только за такую работу, которую могут выполнить наилучшим образом.

4. Лидеры *честны* перед собой. Им не свойственны высокомерие и гордыня, тщеславие и хвастливость. Они умеют заглянуть внутрь себя и спросить: «Эта ситуация подходит для меня? Правильно ли я поступаю?»

Благодаря комбинации этих качеств лидеры отличаются высоким уровнем самооценки и уверенности в себе. Они хорошо относятся к себе и уверенно чувствуют себя в обществе других людей.

Подавайте пример

Лидер служит идеальной *ролевой моделью*. Он старается подавать пример для подражания во всех своих поступках. Он знает, что окружающие наблюдают за ним и что его поведение непосредственно сказывается на моральном состоянии подчиненных. Он знает, что каждое слово, сказанное им, влияет на окружающих. Поэтому он не может позволить себе роскошь делиться с окружающими своими сомнениями и страхами.

Поддерживайте самомотивацию

Лидер берет на себя ответственность за самомотивацию. Задачу самомотивации он решает по трем направлениям. Во-первых, лидер *мечтает*. Большинство настоящих лидеров, особенно трансформационных, то есть тех, кто формирует будущее, являются мечтателями. Они мечтают о светлом будущем, возможностях, о которых никто другой не додумался. Иногда настоящий лидер способен видеть будущее с кристальной ясностью, в то время как окружающие даже вообразить такого не могут. После того как мечта сформировалась в голове, лидер приступает к ее осуществлению с помощью планирования, организационных мер и подбора наиболее подходящих исполнителей.

Во-вторых, лидер поддерживает в себе должный уровень самомотивации, ставя перед собой все более *высокие цели*. Мы знаем, что если ставить перед собой все более высокие цели, стремиться все выше, стараться раз за разом превосходить самого себя, то это поможет поддержать необходимый уровень энтузиазма и мотивации.

Лидеры не могут полагаться на внешние источники мотивации, без самомотивации им

не обойтись. И разумеется, быть лидером – само по себе мотивирует.

Развивайте лидерские качества

Лидеры преимущественно делают себя сами. Они никогда не перестают расти и развиваться. В своей книге «Лидеры» Беннис и Вирсма, проведя масштабное исследование лидерских качеств, выяснили, что лидеры никогда не перестают учиться. Они не задерживаются в зоне комфорта, не позволяют себе почитать на лаврах, довольствоваться уже достигнутым уровнем знаний и навыков. Они вечные студенты.

Они не стесняются обращаться за советом к другим людям. Хотя обычно они завалены работой, но это не мешает им постоянно интересоваться новой информацией. Они не перестают читать профессиональные журналы и книги, посещать конференции, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях, приобретать новые знания, относящиеся к их сфере деятельности.

Продолжайте читать, учиться, слушать лекции. Перенимайте опыт у экспертов, прислушивайтесь к чужим советам. Когда нужно, не стесняйтесь обращаться за помощью к другим людям. Никогда не допускайте мысли, что вы уже знаете все, что вам нужно знать. Даже за самую долгую жизнь вам не успеть совершить все ошибки, какие только можно совершить. Спрашивайте других и учитесь у них.

У каждого лидера в жизни есть взлеты и падения, пики и ущелья. Есть несколько сфер деятельности, где они способны превосходно проявить себя, и есть гораздо большее число сфер деятельности, где они не особенно сильны. Как сказал Друкер, «цель организации – максимально реализовать свои сильные стороны и одновременно сделать так, чтобы ее слабые стороны большого значения не имели». Хороший лидер создает команду, члены которой сильны в том, в чем лидер слаб, и которые имеют возможность развивать и оттачивать свои сильные стороны до еще большей степени совершенства. Лидер находит людей, сильных в тех вещах, которые самому лидеру не по нраву, и это дает ему возможность заниматься тем, что нравится и в чем он сам силен.

Руководите по согласию

Есть три стиля руководства: командный, консультативный и консенсусный.

1. Командный стиль – решения принимаете вы сами, обсудив их со своими подчиненными.

2. Консультативный стиль – вы спрашиваете у своих подчиненных совета, просите внести свои предложения, а потом принимаете решение.

3. Консенсусный стиль – самый демократичный. Вы позволяете членам своей команды принимать решения самостоятельно и поддерживаете их, что бы они ни решили.

Лидеры используют все три формы принятия решений. И они четко дают понять своим подчиненным, о какой форме решения идет речь, чтобы, когда решение принимается в командном стиле, они не думали, что речь идет о консенсусной форме принятия решений.

Что касается консенсусных решений, то чем больше человек ощущает себя автором какой-то идеи, тем активнее он участвует в ее обсуждении – связь здесь самая прямая. И лидеры понимают: чем активнее люди обсуждают какую-то идею, тем более рьяно они потом ее реализуют.

Лидеры насколько возможно избегают отдавать прямые приказы. Они предпочитают, чтобы их подчиненные обдумывали и обсуждали возникающие вопросы и проблемы, потому что знают, что чем большее человек вовлечен в процесс принятия решений, тем сильнее он потом принятым решениям привержен.

Руководите слушая

Лидеры умеют слушать. На это уходит 50–60 процентов их рабочего времени. Чтобы стать превосходным слушателем, нужно не просто слышать произносимые слова, но и прислушиваться к тому, что не сказано. Старайтесь услышать истинный смысл того, что хочет донести до вас ваш собеседник, сосредоточьте на этом все свое внимание. Чем активнее вы слушаете, не перебивая, тем лучше вы поймете.

В самый разгар битвы при Ватерлоо Наполеон отправил депешу маршалу Груши, командующему резервной армией в составе 30 тысяч солдат, которым требовалось лишь полчаса, чтобы добраться до поля боя. Он продиктовал приказ очень быстро, а курьер слушал недостаточно внимательно, и в результате переданный им приказ оказался настолько невнятным, что Груши так и не понял, что ему делать. Поэтому он и не стал ничего делать. Он так и сидел на месте со своим 30-тысячным войском, пока Наполеона громили под Ватерлоо, за грядой холмов. Так из-за нечеткого приказа произошел крутой поворот в истории целой Европы.

Если вы лидер и человек хочет поговорить с вами, то закройте дверь, отключите телефоны и слушайте не перебивая. Выслушать – один из лучших способов узнать, что происходит. И небрежность в этом деле может дорого вам обойтись.

Честность – наиважнейшее качество лидера

Честность и порядочность – фундаментальные качества лидера. У лидера слово и дело не расходятся; он выполняет свои обещания.

Лидер всегда держит сторону справедливости, особенно когда несправедливо обходятся с другими. Вообще признак настоящего лидера – умение определить, насколько вы справедливы, когда другие обходятся с вами несправедливо.

Идеи и концепции лидерства, обсуждаемые в этой главе, суть навыки и способности, которые может приобрести каждый человек, проявляя решимость, дисциплинированность и прилежание. Вот несколько советов, которые помогут вам эффективнее инкорпорировать эти идеи в свою профессиональную и личную жизнь.

Практические упражнения

1. Перечислите три качества, характерные для ваших подчиненных, которые затрудняют вам вашу работу.

2. Назовите трех лидеров, живых или мертвых, которые вызывают в вас наибольшее восхищение и чьим качествам вам хотелось бы подражать.

3. Перечислите три цели вашей организации, которые мотивируют и вдохновляют ваших подчиненных.

4. Определите три способа проявлять еще больше мужества в повседневной профессиональной и личной жизни.

5. Определите три способа извлечь пользу из стратегического мышления и тщательного прогнозирования возможных последствий ваших действий.

6. Выберите три метода мотивации и воодушевления подчиненных, чтобы они работали еще лучше.

7. Перечислите три качества или привычки, которые вы хотите развить в себе, чтобы стать более эффективным лидером.

Глава вторая Дисциплина ясности

Лидер должен знать, что именно он знает, и должен уметь предельно ясно донести свое знание до окружающих.

Кларенс Рэнделл

Ваша способность с предельной ясностью разобраться в том, кто вы есть, чего хотите и каковы цели вашей организации, может повлиять на успех вашей компании в большей степени, чем любой другой отдельно взятый фактор. Ясность – это 85 процентов успеха, а может, и больше. Отсутствие ясности – главная причина неудач, переживаемых в бизнесе и личной жизни. Люди терпят неудачи, потому что не знают себя, своих желаний или целей, к которым надо стремиться.

Отправной точкой ясности для вас как для лидера является кристальная ясность в отношении ваших целей – во всех аспектах вашей жизни. Только тогда, когда вам ясны ваши цели в личной жизни и бизнесе, вы можете сосредоточиться на них и добиться в своей жизни необыкновенных свершений.

Прежде чем ставить личные цели, вам следует ясно понять свою истинную сущность, что включает в себя ясность в отношении ваших надежд, мечтаний, убеждений и личных мотивов. Если вам не ясны ваши внутренние стимулы и мотивы, то вы начнете подстраиваться под желания и прихоти других людей, что неизбежно вызовет чувство неудовлетворенности своей жизнью и работой, вгонит в тоску и депрессию.

Определите свою систему ценностей

Личная жизнь идет изнутри. Внутреннее ядро вашей личности составлено из ценностей и убеждений, добродетелей и принципов, которые вы больше цените и уважаете в себе и других. Задайте себе такие вопросы: «Что я больше всего ценю в своей личной жизни? Что для меня важно, что волнует? За что я выступаю и против чего?»

На наших семинарах мы просим участников определить от трех до пяти самых важных для них принципов. Почти каждый начинает перечень с семьи и личных отношений. Но что еще важно для вас? Например, верите ли вы в важность таких нравственных ценностей, как честность, порядочность, мужество, ответственность, духовность, свобода?

Следующий вопрос, который мы задаем на семинарах, звучит так: «Что бы вы сделали, как бы вели себя, если бы в вашем распоряжении были все богатства мира и вам вообще не нужно было беспокоиться о деньгах?» Многим людям приходится поступаться своей системой ценностей ради зарплаты, финансовой безопасности, необходимости заслужить и удержать одобрение и уважение других людей. Когда же думаете о том, как бы вели себя, будь в вашем распоряжении все богатства мира, вы позволяете выйти на поверхность своим истинным мотивам и желаниям.

Третий вопрос такой: «Что бы вы делали или как бы проводили время, если бы сегодня узнали, что вам осталось жить только шесть месяцев?» Этот вопрос позволяет лучше разобраться в том, что для вас в жизни важнее всего. Если осталось жить считанные месяцы, то невольно задумаешься о самом главном. Как говорится, «никто на смертном одре не пожелал бы проводить еще больше времени на работе».

Разобравшись со своей системой ценностей, вы поймете, чем готовы и чем не готовы заниматься с точки зрения других жизненных целей.

Выберите цели

Чтобы ваша жизнь была сбалансированной и высокоэффективной, цели нужно ставить по разным направлениям, соответствующим различным аспектам вашей жизни. Каждая из этих целей может казаться вам более или менее важной в зависимости от вашей текущей ситуации и степени вашего приближения к ней.

Вам нужны цели в бизнесе и карьере, семье и отношениях, а также цели долгосрочного финансового накопления. Кроме того, цели делятся на кратко-, средне- и долгосрочные; это помогает распределить их по времени и тем самым позволяет максимально реализовать ваш

потенциал в каждой области.

Начните с целей в области бизнеса и карьеры. При этом используйте метод «идеализации». Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и загадать для себя идеальный бизнес или карьерный рост через 5 лет, то что бы это было? Чем бы это отличалось от сегодняшнего дня? Сколько бы вы зарабатывали? С какими людьми вы бы работали и на кого? В какой компании вы бы работали и чем бы занимались? Какой была бы ваша идеальная должность и круг обязанностей, если бы все в вашей карьере сложилось идеально?

Когда вы строите прогноз на будущее, а затем оглядываетесь назад, как бы из будущего смотрите в настоящее, то более ясно понимаете, какие шаги нужно сделать, начиная с сегодняшнего дня, чтобы ваше идеальное будущее стало реальностью.

Что должно произойти в вашей жизни, чтобы оттуда, где вы есть, вы могли попасть туда, куда хотите? В частности, какой первый шаг вы можете сделать уже сегодня, чтобы начать движение к вашим будущим целям в сфере бизнеса и карьеры?

Решитесь сделать первый шаг

Разница между победой и поражением почти всегда предопределяется вашей готовностью и способностью сделать первый шаг в направлении осуществления целей, мечтаний и идеалов. Требуется огромное мужество, чтобы шагнуть в неизвестность. Требуется огромная энергия, чтобы вырваться из зоны комфорта и начать делать что-то новое, другое. Но сделать такой шаг необходимо, если вы хотите сполна реализовать свой потенциал лидера.

К счастью, когда у вас в голове уже сложился четкий образ идеального будущего, представление, этот необходимый первый шаг увидеть обычно нетрудно. Вы всегда сможете понять, какие действия помогут начать движение в нужном направлении. Все, что вам нужно, – это сделать первый шаг.

Когда вы делаете первый шаг в направлении какой бы то ни было цели, происходят три замечательных события. Во-первых, сразу же устанавливается обратная связь, позволяющая вам по мере надобности корректировать и менять курс. Во-вторых, к вам начинают приходить идеи и озарения о том, как пройти по выбранному пути еще дальше и еще быстрее. В-третьих, благодаря самому факту движения вперед, в направлении того, что важно для вас, вы испытываете прилив уверенности в себе и повышение самооценки.

Как только вы сделаете первый шаг, автоматически откроется второй. Вы всегда будете видеть перспективу хотя бы на шаг вперед. И это все, что вам нужно. Если вы достаточно дисциплинированы, чтобы продолжать двигаться в направлении цели, то постепенно, шаг за шагом, вы ее достигнете. На этом пути у вас будет много поворотов, чаще всего неожиданных и совсем не похожих на то, что вы воображали, но рано или поздно вы доберетесь до своей цели, если будете четко представлять себе, как она выглядит, и сделаете к ней первый шаг.

Личные и семейные цели

Вторая категория целей – цели, касающиеся семейных и личных отношений, поскольку речь идет о вашей семье и самых важных людях в вашей жизни. В качестве упражнения загляните на 5 лет в будущее и вообразите, что ваша семейная и личная жизнь сложилась идеально во всех отношениях. Как выглядит эта идеальная жизнь? Где вы живете? В каком доме или в какой квартире? Как проводите время с самыми важными людьми в вашей жизни? Какого уровня жизни достигли? Чем занимаетесь в семейной жизни день за днем, неделю за неделей, а также во время отпусков и каникул?

Помните, что невозможно попасть в цель, если не видишь ее. Нельзя построить идеальное будущее для себя, пока у вас не сложится кристальное представление о том, что,

собственно, вы строите. Дайте же волю своему воображению. Идеализируйте и визуализируйте светлое будущее с самыми важными людьми в вашей жизни.

Представьте, что вы можете магией волшебной палочки разрушить все преграды и трудности на своем пути. Представьте, что ваши возможности в плане создания идеального стиля жизни ничем не ограничиваются. Когда вы начинаете мыслить в таком направлении, в голове рождаются всевозможные идеи, помогающие продолжать двигаться к будущей цели и делать так, чтобы и сама будущая цель двигалась навстречу вам.

В чем идеальное будущее, которое вы вообразили, отличается от текущей ситуации? И главное: какой первый шаг вы могли бы сделать уже сегодня, чтобы начать движение к идеальной семейной жизни в будущем? Первый шаг всегда виден.

Определитесь с цифрами

Третья область постановки целей – ваше финансовое будущее. Для начала определитесь, как долго вы собираетесь прожить, до какого возраста. После этого вам нужно решить, в каком возрасте вы намерены уйти на пенсию или достичь такой степени финансового благополучия, чтобы больше не нужно было беспокоиться о деньгах.

Есть простая формула, помогающая определить, сколько денег необходимо накопить за годы трудовой жизни. Сначала подсчитайте, сколько нужно было бы денег для поддержания вашего нынешнего уровня жизни в течение одного месяца, если бы у вас совсем не было доходов. Большинство людей имеют очень смутное представление об этой цифре.

Умножьте ежемесячные финансовые потребности на 12, чтобы узнать, сколько нужно было бы денег для того, чтобы жить в комфорте целый год, не работая и не получая доходов. Предположим, вам нужно для комфортной жизни 10 тысяч долларов в месяц. Умножив эту цифру на 12, получим 120 тысяч долларов в год. Наконец, умножим ежегодные финансовые потребности на 20, чтобы узнать, сколько средств вам необходимо накопить за свою трудовую жизнь. В нашем примере получается, что ваш капитал должен достичь 2,4 миллиона долларов в форме сбережений и инвестиций, прежде чем вы сможете перестать работать.

Большинство людей понятия не имеют, сколько им нужно денег. Когда же они узнают необходимую цифру, вычислив ее по этой простой методике, они приходят в ужас от осознания того, насколько далеки они от цели.

Хорошая новость заключается в том, что если вы определите требуемую цифру заранее, вероятность того, что вам удастся ее достичь, возрастает в 5—10 раз. Рассматривая свою финансовую цель в долгосрочной перспективе, вы сможете проанализировать все аспекты своей финансовой жизни, и особенно ваши текущие расходы, с точки зрения достижения поставленной цели когда-нибудь в будущем.

Процесс постановки целей

Это простое семиступенчатое упражнение поможет вам в постановке и достижении любых личных целей. Оно очень полезное и практичное, и результат достигается незамедлительно. Вот в чем оно заключается: 1. Точно решите, чего вы хотите. Будьте конкретны.

Ваши цели должны быть настолько ясными и простыми, чтобы вы могли объяснить их шестилетнему ребенку, причем так, чтобы он мог сказать, насколько близки вы к достижению своей цели. В простоте ключ к успеху.

2. Запишите свою цель. Только у 3 процентов людей есть *записанные* цели, а все остальное человечество работает на них.

3. Установите срок выполнения. Если цель очень высокая, установите промежуточные сроки. Подсознание программируется и воспринимает установленные сроки как приказ и работает 24 часа в сутки над тем, чтобы цель была достигнута точно в срок.

4. Составьте список всего, что вам может понадобиться для достижения поставленной цели. Вносите в этот перечень все, что сможете придумать. Если позже придумаете новые пункты, дополните ими список.

5. Организуйте список двойко: в порядке выполнения и в порядке приоритета. Составляя список в порядке выполнения, определите, в каком порядке следует выполнять пункты списка. Что должно быть сделано в первую очередь, что – во вторую? Организуя список в порядке приоритета, определите, какой пункт в списке самый важный, какой второй по значимости и так далее. Какие из пунктов этого списка помогут быстрее достичь поставленной цели?

6. Сразу начинайте практическое движение в направлении поставленной цели. Сделайте хоть что-нибудь. Что угодно, но только начните. Сделайте первый шаг.

7. Каждый день делайте что-нибудь, приближающее вас к вашей большой цели. Этот пункт очень важный. Начинать всегда трудно. Чтобы вырваться из зоны комфорта, нужна огромная энергия. Но как только процесс пошел, дальше двигаться уже легче. Затраты энергии уменьшаются, потому что возникает инерция движения, помогающая двигаться к цели все быстрее и быстрее, а цели все быстрее двигаться к вам.

10 упражнений на постановку целей

Вот упражнение на ближайшую перспективу. Возьмите лист бумаги и запишите 10 целей, которых вам хотелось бы достичь в течение следующего года или около того. Записав 10 целей, задайте себе такой вопрос: «Если бы я мог из этого списка осуществить только одну цель, какая из них оказала бы наибольшее позитивное воздействие на мою жизнь?»

Каким бы ни был ответ на этот вопрос, обведите выбранную цель кружком. С этого момента данная цель становится главной целью вашей жизни. Она становится фокальной точкой, точкой сосредоточения ваших каждодневных усилий. Наполеон Хилл писал: «Человек только тогда начинает путь к величию, когда определяется со своей главной жизненной целью».

Поставьте цели в области бизнеса

Когда вы разобрались со своими целями в важнейших аспектах личной жизни, одна из ваших главных обязанностей в качестве лидера – поставить ясные и конкретные цели по всем аспектам вашей профессиональной деятельности. Как и в случае с личными целями, начинать следует с системы ценностей, на этот раз относящейся к вашей работе. Корпоративная жизнь, как и личная, идет изнутри. Вам и вашим сотрудникам нужна ясная, конкретная, воодушевляющая система ценностей и принципов, вокруг которой строится успешный бизнес. В ходе одного исследования, проводившегося на протяжении ряда лет и исследовавшего причины успеха наиболее успешных компаний в разных сферах экономики, выяснилось, что почти каждое предприятие имеет свои принципы, но только в самых успешных компаниях эти принципы представлены в четкой *письменной* форме, и каждый сотрудник знает о них и придерживается их.

В менее успешных компаниях сотрудники просто ничего не знают ни о том, в чем заключается система ценностей компании, ни о том, как эта система ценностей должна проявляться в повседневных операциях.

Определите систему ценностей своего предприятия

В чем заключается система ценностей вашего предприятия? За что ваша компания выступает, во что верит? Отталкиваясь от этой системы, можно определить, на что вы готовы пойти и на что не готовы в целях повышения объемов продаж и прибыли. Каждый принцип сопровождается декларацией о том, каким образом вы намерены его реализовывать

в повседневной деятельности. Как будет проявляться ваша принципиальность в процессе принятия решений?

Одна успешная компания, с которой я работал несколько лет назад, определила для себя пять главных принципов, после чего опубликовала «манифест», где объясняла, какое отражение эти принципы найдут в повседневной деятельности компании. Сами принципы и обещания, к ним относящиеся, были напечатаны на индивидуальных пластиковых карточках, которые были розданы всем сотрудникам компании, чтобы те носили их при себе и всякий раз сверяли свои действия и принимаемые решения с текстом. После того как компания разъяснила для себя и всех остальных свою систему ценностей, ее доходы в течение нескольких следующих лет возросли до 150 миллионов долларов в год, и компания стала доминировать в своей отрасли во всех городах, где были ее отделения. Руководители компании были абсолютно убеждены, что наличие четкой системы ценностей было главной причиной их финансового успеха и высокой производительности труда служащих.

Заявите о своих намерениях

Если бы вас попросили заявить о своих намерениях, вы могли бы сказать, что высоко цените превосходное обслуживание потребителей. Что под этим понимается? Вы могли бы пояснить более развернуто: «Мы верим в превосходное обслуживание потребителей: каждый сотрудник нашей компании считает своим долгом доставить чувство радости и удовлетворения нашим клиентам и делает для этого все в пределах разумного».

Эта декларация о намерениях доступна пониманию любого человека как внутри, так и вне вашей компании, и каждый ваш сотрудник может сопоставить свои действия с этой декларацией. Данная декларация – это то, что вы можете сказать своим клиентам. Что вы цените и как вы намерены эти ценности осуществлять на практике?

Когда мне приходилось обсуждать и согласовывать с руководителями различных корпораций их систему ценностей, обсуждение и согласование того, за что именно компания выступает и что она ценит превыше всего, в каждом случае занимало не меньше половины рабочего дня. Какой принцип идет первым номером в вашей системе ценностей? Вторым номером? И так далее.

Какими вы видите перспективы своего бизнеса

Разобравшись с принципами, постарайтесь вообразить, как ваша компания будет выглядеть пять лет спустя. Опять же создайте идеализированный образ. Если бы ваша компания идеально развивалась в течение ближайших пяти лет, какой бы она стала? И чем бы она отличалась от себя сегодняшней?

Опять же представьте, что по мановению волшебной палочки вы можете сделать свою компанию идеальной во всех отношениях. Каким вы считаете идеальный уровень доходов и прибыли? Какую репутацию имела бы ваша компания на рынке? Как клиенты отзывались бы об опыте сотрудничества с вашей компанией? Какими словами они рассказывали бы о вас своим друзьям и другим людям? Какой стиль руководства применялся бы в вашей идеальной компании? Какие люди работали бы в ней на всех иерархических уровнях? Ваша компания считалась бы хорошим местом для работы? Возможно ли претворить в жизнь этот идеальный образ и как это сделать?

Согласуйте миссию своей организации

Разобравшись с принципами и перспективами, пора приступать к разработке корпоративной *миссии*. Под «миссией» понимают декларацию о намерениях, где вы сообщаете своим сотрудникам и обществу в целом, чего ваша компания хочет добиться в интересах своих клиентов и других людей, как вы намерены этого добиваться и каким

образом вы будете оценивать свой успех.

В миссии должна быть отражена ваша цель – нечто такое, чего можно достичь и что можно осуществить. Кроме того, там должны найти отражение *методы* и *критерии*. Ваша миссия должна быть ясна и понятна всем вашим сотрудникам, а также членам их семей. Также она должна быть ясной и понятной для ваших клиентов, чтобы они знали, что именно вы обязуетесь сделать для них.

В большинстве случаев корпоративные миссии представляют собой не более чем набор бессмысленных банальностей. Они могут звучать очень мило, но толку от них никакого, если они не способны повлиять на поведение служащих компании.

Вот типичный пример: «Мы – инновационная энергичная компания, призванная нести пользу обществу, которому служим». Как эти слова должен понимать клиент, покупатель компании? Что они значат лично для него? О чем они говорят бизнесмену, который присматривается к этой компании как к потенциальному партнеру? Вот гораздо лучший вариант: «Наша миссия – выпускать высококачественные электронные защитные системы, которые обеспечивают безопасность наших клиентов 24 часа в сутки».

Ваша миссия должна вдохновлять и мотивировать ваших сотрудников, привлекать клиентов, чтобы они хотели приобрести то, что вы продаете, и были готовы за это платить деньги.

Каково ваше предназначение?

Разобравшись с системой ценностей, видением будущего и миссией, определите свое предназначение, смысл существования вашего предприятия, причину, побуждающую вас вставать каждое утро и идти на работу.

Ваше предназначение – это «зачем» вы делаете то, что делаете. Ницше писал: «Человек с достаточно большим „зачем“ способен выдержать любые испытания». Ваше предназначение, ваше «зачем» – мощный мотиватор. Это то, что зажигает, воодушевляет вас на работе. Это то, что вы любите, что доставляет вам радость, о чем вы думаете на протяжении большей части рабочего времени. Миссия и предназначение всегда формулируются на языке служения другим людям – прежде всего вашим клиентам и потребителям, для которых предназначены ваши продукты и услуги.

Когда принципы, перспективы, миссия и предназначение ясны для вас, можно начинать ставить конкретные цели и задачи по разным аспектам бизнеса. Наверное, самый главный навык лидера – это способность планировать, организовывать, добиваться результата. Способность выбирать четкие, конкретные, измеримые цели, а затем достигать этих целей в установленные сроки и в пределах установленного бюджета.

В бизнесе самое важное слово – «результат». В этом отношении все должно быть кристально ясно. Каких результатов от вас ждут? По каким критериям оцениваются эти результаты? Всякая деловая активность в конечном счете может быть сведена к цифрам, чаще всего к каким-то финансовым показателям. Как сказал Гарольд Джинин, «ставьте перед собой числовые цели и достигайте их, потому что цифры не лгут».

Определитесь с самым важным числом

Вся предшествующая информация подводит к главной концепции, связанной с ясностью, – к установлению самого важного числа, определяющего эффективность бизнеса. Это число с большей точностью, чем любое другое, предсказывает и объясняет успех или неудачу бизнеса. Джим Коллинз, автор книги «От хорошего к отличному», называет это число «экономическое мерило». Это стандарт, фундаментальный числовой показатель, в сравнении с которым измеряется успех вашей деловой активности. Выбор таких чисел-мерил достаточно велик – более 30 вариантов. Если вы ничего не выберете или выберете не то число, то есть опасность, что потенциал вашего бизнеса не реализуется в полной мере. Есть

даже опасность потерпеть крах.

Большинство успешных предприятий ориентируются в своей деятельности на всевозможные числовые показатели. Они стараются измерять все что можно. Они постоянно сравнивают реальные показатели с прогнозами. Они выявляют тенденции. Они стараются достичь улучшений по самым важным показателям. Одни компании (таких большинство) в качестве критического показателя выбирают объем *продаж*. Другие отдают предпочтение величине *прибыли*. Третьи останавливают свой выбор на таких критериях, как рентабельность акционерного капитала, инвестиций, продаж, или объем продаж на единицу торговой площади (в розничной торговле). Например, когда я проводил семинары и продавал в перерывах учебный материал, моим критическим числом был объем выручки, разделенный на число присутствующих. Об эффективности семинара мы судили по объему учебной продукции, купленной слушателями наших семинаров.

Устанавливайте стандарты

Чтобы каждый работник и каждое подразделение могли максимально раскрыть свой потенциал, у них должны быть ясные и четкие цели, мерила, планы и сроки. Одна из главных обязанностей лидера – четко артикулировать свое видение перспектив, быть олицетворением миссии компании, всячески подчеркивать ее предназначение и ставить ясные цели для каждого сотрудника и каждого подразделения. Каждый должен четко знать, что пытается осуществить компания и зачем. Каждый должен знать, что он лично пытается осуществить и зачем, а также в какие сроки и каким образом будет измеряться его успех.

Дисциплина ясности требует, чтобы вы нашли время продумать, обсудить, записать и добиться предельно четкого понимания в отношении того, чего вы добиваетесь. Чем больше ясности у вас самих в этом отношении и чем яснее и доступнее вы доведете это до каждого работника, тем быстрее и эффективнее будут выполнены цели и задачи, стоящие перед вашим предприятием.

Задавайте вопросы

Вот несколько вопросов, которые помогут вам добиться большей ясности в вашем бизнесе:

1. Чего я пытаюсь достичь?
2. Как я пытаюсь этого достичь?
3. Насколько хорошо это у меня получается?
4. На каких допущениях строятся мои планы?
5. Могут ли эти допущения оказаться ошибочными?
6. Нет ли лучшего способа?
7. Каких результатов от меня ждут?
8. Чем я занимаюсь теперь? Каким будет мой следующий шаг?

Работа лидера – добиться полной ясности по каждой цели и каждому действию, которые необходимы, чтобы ваше предприятие преуспело, а затем четко донести и объяснить цели, действия и стандарты каждому человеку, деятельность которого необходима для успеха предприятия.

Каждый должен точно знать, за что он получает зарплату, что входит в круг его обязанностей, почему важно эти обязанности выполнять и каким образом качество его работы будет измеряться и поощряться. Вся эта информация необходима для построения высокоэффективной организации.

Стратегическое мышление

Давайте начнем разговор о стратегическом мышлении с обсуждения, пожалуй, величайшего стратега из когда-либо живших на земле. Это человек, который начал свою карьеру с поста «младшего менеджера» крупной организации, но пробился на самый верх. Его имя – Алекс. Отец Алекса был главой этой организации. Алекс чтит своего отца, восхищался им и многому у него научился. Он вообще много учился. У него были высокие мечты, главная из которых – построить еще большую организацию, гораздо большую, нежели та, которой руководил отец.

Алекс, о котором я говорю, – это Александр Македонский, которого прозвали Александром Великим. Когда Александру исполнилось 20 лет, его отца убили и он как наследник стал царем Македонии. Македонцы, суровое, воинственное племя, первоначально населяли территорию на севере Греции, а со временем подчинили себе всю Грецию.

У Александра в семье, в армии, а также в других греческих племенах было полно врагов, которые хотели бы занять его трон. Став царем, он вскрыл множество заговоров, готовившихся убить его и освободить греческие города-государства от македонского владычества.

Принимайте командование на себя

Александр, взойдя на трон, сразу же взял бразды правления в свои руки. Он быстро расправился со всеми нелояльными элементами в своей собственной армии. Он реорганизовал свое царство, расставив проверенных людей на ключевые посты и разбив армии, посланные против него. Так в свои 20 лет он заставил всех признать себя полновластным хозяином всей Греции.

После этого он приступил к осуществлению своей жизненной миссии. У Александра, как и у всех великих лидеров, был стратегический план, миссия его организации-государства. Он хотел распространить греческую культуру по всему миру. С этой целью у него была задумана агрессивная программа слияний и поглощений.

Когда Александру было 15 лет, Дельфийский оракул предсказал, что он либо проживет долгую жизнь в мире, либо короткую во славе. Он выбрал второй вариант. И тогда первосвященник Дельфийского храма добавил, что Александру суждено править всеми землями, какие увидит своими глазами.

Начинайте понемногу

И тогда Александр собрал 20 тысяч воинов, посадил их на корабли и отправился исполнять свою судьбу. Первым шагом стало вторжение в Малую Азию, современную Турцию. Александр был блестящим стратегом, и в его подчинении были знающие и опытные военачальники. Его армия была подготовленной, дисциплинированной и привыкшей побеждать. С ней он выигрывал все битвы. Двигаясь через Малую Азию, армия разбивала каждое войско, встававшее на пути.

В те дни, когда сражения велись копьями и мечами, невозможно было ввязаться в бой, а затем отступить живым и невредимым, а назавтра снова сражаться. Бой шел скорее до победы или до смерти. И солдаты армий, стоявших на пути Александра, очень скоро прослышали о печальной судьбе других таких же армий, уже успевших столкнуться с Александром. Они скоро усвоили урок: всякий, кто выступает против Александра, проигрывает. А если проигрываешь с копьем в груди, то это плохая участь. По этой причине быстро распространилось всеобщее убеждение, что лучше не вступать в конфликты с Александром.

Кроме того, Александр был достаточно хорошим стратегом и понимал, что нет смысла уничтожать побежденные государства. Он предоставил им возможность жить своей жизнью, но обложил ежегодной данью. В остальном страны продолжали жить так, как если бы и не были побеждены. Впрочем, было еще одно важное отличие: теперь они находились под

защитой Греко-Македонской империи.

Стратегия слияний и поглощений

Армии Александра продолжили движение на юг и завоевали территории нынешних Ливана, Израиля и Египта. Все большее число племен встречали Александра как своего повелителя и сдавались без боя, решив мирным путем влиться в его империю. Это была древняя форма нынешней стратегии *слияний и поглощений*, о которой мы много слышим в мире корпораций.

Крупнейшей мировой империей в те времена была Персия, во главе которой стоял Дарий. Столицей во времена Дария был Вавилон, расположенный на территории современного Ирана. Дарию удалось создать самый крупный конгломерат (империю), какой только видел свет. Эта империя с востока на запад протянулась от реки Инд (нынешний Пакистан) до Средиземного моря, а с юга на север – от Персидского залива до территорий, где расположены бывшие советские республики Средней Азии.

До Дария дошли слухи о выскочке, пришедшем из Греции с бандой грабителей, которые кромсают окраины его империи. Многие народы и царства, входившие в состав Персидской империи, всерьез начали задумываться над вопросом: на кого следует поставить – на Александра Македонского или Дария Персидского?

Эффективно разделайтесь с конкурентами

Дарий был умным человеком. Он понимал, какую угрозу представлял Александр для его империи. И он отправил 50-тысячную армию, чтобы она разделалась с 22-тысячной армией Александра и покончила с этим выскочкой раз и навсегда.

Александр ожидал этой битвы и тщательно разработал стратегию. Благодаря его блестящему плану вражеская армия была разгромлена и рассеяна. Та же участь ждала и другую армию, посланную Дарием, который после случившегося сказал: «Да, это серьезно. Это самая большая угроза моей власти за всю мою жизнь. С ней нужно решительно покончить, иначе она будет продолжать подрывать мою власть и персидское господство над всей империей».

После этого Дарий разослал гонцов во все уголки своей империи, приказав подчиненным племенам и народам собрать лучшее войско и направить его в район Арбел. Кроме того, он обратился за помощью ко многим своим соседям. В результате этих мер под Арбелами (территория нынешнего Ирака) собралось многотысячное войско, которое было призвано остановить Александра и покончить с ним.

Подготовьте конкурентоспособный ответ

Александр вступил на македонский трон в 336 году до нашей эры. Три года спустя, в 333 году, 23-летний полководец с 50-тысячным войском вступил в решающую битву с огромной армией Дария.

Дарий собрал свое войско под Гавгамелами – так называлось небольшое селение возле города Арбелы. Это была самая большая армия, какую только видел свет. Она насчитывала почти миллион солдат. За всю мировую историю до самой Второй мировой войны армия такой величины никогда не собиралась в одном месте. Об этой великой битве сохранилось около 400 исторических свидетельств. Многие считали ее самой грандиозной битвой за всю человеческую историю. Во всяком случае битва стала важнейшей вехой в истории западной цивилизации.

Собравшимся войскам Дарий приказал расчистить и разровнять будущее поле боя, чтобы оно было удобным для использования колесниц, составляющих важный род войск в его армии, который можно сравнить с современными танковыми войсками. Затем он

отправил к Александру гонца с вызовом: «Если ты так силен, как о тебе говорят, приходи к Гавгамелам, и мы посмотрим, кто из нас сильнее».

Действуйте агрессивно

Армия Александра на тот момент находилась в юго-восточной части современного Ирака. Получив приглашение, он тут же поднял свое войско и форсировал реку Тигр. Персы полагали, что Александру для прихода к месту встречи потребуется не менее недели, но ему хватило двух дней. Его армия состояла из 50 тысяч пехотинцев и всадников. Каждый из солдат знал, что завтра его ждет самая великая битва в мировой истории. На кон была поставлена жизнь.

Накануне битвы Александр созвал всех командиров. Он объяснил им все, что нужно было знать. Часто цитируют его фразу: «Важно, чтобы люди, вступающие в бой, знали план боя».

Когда военачальники спросили у Александра, как он оценивает перспективы на предстоящую битву, он ответил, что они обязательно победят. «Армия верит в вас, Ваше величество, – возразили ему, – но, согласно данным нашей разведки, силы противника превосходят наши в соотношении 20:1. У Дария миллион воинов против наших 50 тысяч».

Всегда говорите с уверенностью

«Да, я знаю, – сказал Александр. – И я много думал об этом. Разумеется, 50-тысячная армия не может противостоять миллионной армии. Но дело в том, что войско Дария нельзя назвать единой армией. На самом деле это разнородная группировка, состоящая примерно из 30 армий, собранных с разных концов империи.

Они говорят на разных языках, у них разная культура, разные командиры, разные религиозные права, разные боевые порядки. Единственное, что их роднит, – лояльность по отношению к Дарию. Я уверен, что если завтра с Дарием что-то случится, то эти армии уже ничто не будет связывать воедино и их легче будет одолеть.

Они все рассчитывают на то, что к полудню битва завершится. Они все рассчитывают на быструю и сокрушительную победу. Поэтому я хочу, чтобы вы сказали своим людям, что им незачем бояться всей этой армии, потому что со всей армией мы сражаться не будем. Завтра нам нужно сделать только одно: убить Дария. Вы поняли меня? Скажите своим людям, что наша цель – убить Дария».

И в ту ночь по всей македонской армии из уст в уста полетел боевой приказ на завтрашний день: «Убить Дария! Убить Дария! Убить Дария!»

Действуйте неожиданно

На следующий день две армии выстроились друг против друга. Дарий построил свою армию в виде мощной стены: миллион солдат должны были двинуться вперед и сокрушить македонцев своей мощью. Но Александр расположил свое войско не напротив персов, а под углом к ним. Эта стратегия «косого построения» использовалась очень редко – и до, и после Александра. И Дарий не знал, что этому противопоставить.

Боевой порядок Дария имел большую глубину. Его главной атакующей силой были боевые колесницы с серпами, торчащими из колес. Врезаясь в боевой порядок противника, они острыми вращающимися серпами рубили ноги и руки, кромсали тела всех, кто оказывался рядом. Трехсот таких колесниц было достаточно, чтобы посеять смерть и хаос в рядах противника, деморализуя его полностью. Эта стратегия служила Дарию верой и правдой много лет, и Александр не сомневался, что его враг прибегнет к ней вновь. Дарий выбрал это поле боя потому, что оно было достаточно ровным и колесницы могли легко на нем маневрировать.

Построив свою армию, Александр повел ее на правый фланг, на самую окраину главного поля боя, где местность была более пересеченной. Узнав о таком боковом маневре македонцев, Дарий несколько растерялся. Он постарался повернуть свои порядки так, чтобы они оказались лицом к лицу с противником, но эта суэта только усилила тревогу и неуверенность в рядах его армии.

Будьте готовы к решительной конкурентной борьбе

В конце концов Дарий сказал: «Черт с ним. Колесницы в бой!» Триста боевых колесниц устремились через огромное поле, разделявшее две армии, в сторону боевых порядков Александра. Но в самый критический момент Александр приказал своим воинам закрыться щитами и выставить вперед копья, вкопанные древками в землю. Мчащиеся лошади увидели перед собой деревянную стену из щитов с торчащими оттуда остриями копий.

В боевых условиях пехоту эта стена из щитов и копий не остановила бы. Люди пошли бы на штурм, но лошади – другое дело. Они не приучены бежать на копья или штурмовать баррикады. Поэтому колесницы начали разворачиваться и крошить серпами друг друга, создавая полнейший хаос. Возницы колесниц попытались, уводя лошадей от копий, обойти армию Александра с флангов. Но с флангов и с тыла они увидели такие же баррикады из копий. В общем, атака колесниц, на которую Дарий возлагал большие надежды, провалилась.

Тем временем тучи пыли, поднятые колесницами, полностью закрывали обзор. Дарий не видел ничего, а только слышал крики паники и боли, доносившиеся со стороны колесниц и македонских полков. «Что там происходит? – в раздражении спрашивал он у своих военачальников, толпившихся вокруг него. – Атака оказалась успешной? Фронт прорван? Можно пускать пехоту?»

Когда Дарий пребывал в растерянности, Александр увидел, что в точном соответствии с его планами наступил благоприятный момент для контратаки. Верховом на своем черном боевом коне по кличке Буцефал Александр занял место перед своей армией, с белым щитом, в красном развевающемся плаще и серебряном шлеме с белым пером. Он верил в то, что в бою побеждает тот, кто уверен в себе, и что эту уверенность командующий должен всячески демонстрировать, чтобы она передалась и его подчиненным. Поэтому Александр постарался быть заметным, чтобы его солдаты всегда видели, где он.

Выбирайте правильный момент

Обращаясь к своему кавалерийскому отряду численностью в 6 тысяч всадников, он крикнул: «Следуйте за мной, и давайте уьем Дария!» И сам впереди всех помчался с копьём наперевес в самую гущу персидской армии, где находился Дарий. В персидском лагере такого поворота событий никто не ожидал. Взбешенный Дарий требовал, чтобы ему кто-нибудь объяснил, что происходит. «Кажется, он идет на вас, Ваше величество», – отвечали ему.

Дарий приказал остановить Александра. «Мы пытаемся, Ваше величество, однако никак не ожидали, что он предпримет такую лобовую атаку, и потому не готовы дать ему отпор».

Стратегия, выбранная Александром, оказалась блестящей. Ему противостояла лишь та небольшая часть армии Дария, которая непосредственно находилась перед ним, а остальные, хоть их был целый миллион, попросту были бесполезны, потому что им не с кем было сражаться. И Дарий не имел возможности ввести остальные полки в бой, потому что все его мысли занимала необходимость отразить прямую атаку на его лагерь.

Он снова отдал приказ остановить Александра. «Мы делаем все возможное, чтобы его остановить, – отвечали ему, – но он продолжает продвигаться вперед». «Если вы его не остановите, он прорвется сюда!» – кричал Дарий в панике. Персы были не готовы дать отпор

Александр, и тот продолжал пробиваться через самый центр фронта, точно в направлении Дария.

Беспорядочный отход

Наконец Дарий сказал: «Что ж, если мы не можем остановить его, мне нужно позаботиться о собственном спасении. А вы можете оставаться здесь и продолжать сражение». С этими словами он сел в колесницу, украшенную боевыми флагами, и покинул поле боя. Военачальники из окружения сказали: «Если вы решили спастись, то мы тоже едем». Верхом, в колесницах они также поспешили вслед за Дарием.

Основная же часть армии, окруженная тучами пыли, оглушенная грохотом битвы, в это же самое время вообще не понимала, что происходит. Но вскоре разнесся слух, что Дарий бежал. Солдаты его армии не были гениями. Они были простыми людьми, но у них хватило сообразительности, чтобы сложить два и два. Первые «два» заключались в том, что Александр не проиграл ни одного сражения и для всех, кто осмеливался дать ему бой, это плохо заканчивалось.

Другие «два» – это побег Дария с поля боя. Александр никогда не проигрывает, и Дарий бежит. Какую сумму можно получить из сложения этих двух обстоятельств? Солдаты быстро сообразили, что битва проиграна. И раз уж они все равно проиграли, то лучше спастись бегством, потому что македонцы не знают пощады к проигравшим.

Проделанный Александром анализ ситуации оказался правильным. Полки персидской армии начали беспорядочное отступление, давя и рассеивая всех, кто путался под ногами. Александр предвидел это и в этот же момент отдал приказ армии о всеобщем наступлении. Македонцы шли сквозь отступающую персидскую армию как огромная косилка, оставляя за собой широкую полосу, залитую кровью и заваленную трупами.

К концу дня потери персидской армии составили 400 тысяч солдат. Македонцы потеряли 1247 человек. Так закончилась одна из самых грандиозных и удивительных битв в истории войн. Благодаря этой победе Александр в свои 23 года стал общепризнанным повелителем мира.

Принципы военной стратегии

Искусство ведения войны на протяжении столетий выработало определенные принципы военной стратегии, которые преподаются в каждом военном училище. Они применимы также и к ведению коммерческих войн, и от их соблюдения зависит не только победа или поражение в бою, но и успех или неудача в бизнесе. Все эти принципы нашли свое отражение в битве при Гавгамелах в 331 году до нашей эры.

Принцип цели

Первейшим стратегическим принципом во всех случаях является принцип *цели*. Какова ваша цель? Нужно точно знать, чего вы хотите достичь. У Александра была совершенно ясная цель. Он хотел стать повелителем всего мира.

Он знал, кто был на тот момент повелителем мира. Им был Дарий. Александр знал: чтобы ему самому стать повелителем, он должен одолеть Дария. И он никогда не сводил глаз со своей цели.

Принцип наступления

Второй принцип военной стратегии – принцип *наступления*. Всякая эффективная стратегия является наступательной: без наступления нет победы. Никакие великие битвы ни на войне, ни в жизни не выигрывались теми, кто занимал пассивно-оборонительную

позицию. Наиболее эффективной считается стратегия «непрерывного наступления». Начав атаку, не останавливайтесь, пока не доведете дело до победы.

Принцип массы

Третий принцип военной стратегии – принцип *массы*. Все великие битвы были выиграны за счет предельной концентрации сил в нужном месте и в нужное время для атаки на нужную стратегическую цель. В бизнесе тоже очень важно фокусировать все имеющиеся силы и ресурсы на достижении наиважнейшей цели.

Принцип экономии

Четвертый принцип военной стратегии – принцип *экономии*, подразумевающий, что следует достигать своих стратегических целей с наименьшими возможными издержками, с наименьшими потерями в своих собственных рядах. Осуществление этого принципа требует заблаговременного планирования использования различных ресурсов для достижения цели.

Принцип маневрирования

Пятый принцип военной стратегии – принцип *маневрирования*. Вы всегда, независимо от действий, предпринимаемых противником, должны сохранять возможность для маневра. Для этого вы всегда должны предвидеть, что может произойти то, что способно нарушить ваши планы. Вы готовите себе запасные аэродромы, возможности для временного отступления, возможность двигаться не только вперед, но и назад, в стороны. Вы никогда не начинаете движение вперед, не приготовив заранее запасной план.

Принцип неожиданности

Шестой принцип военной стратегии – принцип *неожиданности*. Практически все сражения выигрываются благодаря тому, что атакующая сторона делает какой-то совершенно неожиданный для обороняющихся ход. Александр Македонский использовал этот принцип снова и снова, сбивая с толку неприятельские армии.

Этот принцип важен и в бизнесе, если вы хотите быть на шаг впереди своих конкурентов и добиться господства на рынке.

Принцип эксплуатации

Седьмой принцип военной стратегии – принцип *эксплуатации*. Когда вы прорвали фронт, добились победы, достигли господствующего положения или хотя бы достаточно укрепились на рынке, нужно быстро использовать плоды своей победы. Добивайте силы, которые противостоят вам, и укрепляйте, развивайте свое положение на новом рынке, расширяйте клиентуру.

Для чего нужна стратегия

Четыре фундаментальные причины, объясняющие, зачем нужно разрабатывать стратегии в бизнесе: 1. Для повышения *рентабельности собственного капитала*. Стратегия формулируется на языке достижения определенных финансовых результатов. Иными словами, смысл разработки стратегии заключается в том, чтобы с ее помощью получить большую отдачу от тех средств, что вложены в компанию.

2. Для *репозиционирования* компании. Предположим, ваша компания, ваши продукты и

услуги переживают сильный натиск со стороны конкурентов. Вам может помочь репозиционирование компании, то есть выход на новые рынки с новыми продуктами, услугами и технологиями. Сравните «Apple» образца 1997 года и сегодняшнюю.

3. Для *максимизации ваших сильных сторон* и потенциальных возможностей. Посмотрите на то, что у вас получается делать особенно хорошо, и на возможности для роста, имеющиеся у вас на рынке, и постарайтесь максимально использовать их в своих интересах.

4. Чтобы создать основу для *принятия практических решений* уже сейчас. Весь смысл стратегии в том, чтобы подготовить вас к действию.

Стратегическое планирование – не пассивная деятельность. Это процесс обдумывания практических мер, которые вы собираетесь предпринять для достижения поставленных целей. Чтобы быть эффективным стратегом, вы всегда должны предварительно продумывать те конкретные действия, с помощью которых намерены достичь своих целей.

Пять ключевых вопросов стратегического планирования

В процессе стратегического планирования вы должны постараться найти ответы на следующие пять вопросов.

Вопрос № 1: *Где вы находитесь сейчас?* Каковы размеры вашего предприятия? Какие самые важные продукты и услуги вы продаете? Что происходит в настоящее время на рынке? В чем ваши сильные стороны? В чем вы слабы? Как вы позиционируете на рынке? Каковы ваши самые ценные ресурсы? Кто ваши конкуренты? Как выглядят ваши перспективы на будущее? Тщательный анализ текущей ситуации является отправной точкой любой стратегии.

Вопрос № 2: *Как вы оказались в том положении, которое занимаете сегодня?* Какие важнейшие шаги были сделаны вами? Что вы сделали правильно? В чем ошиблись? Какие уроки извлекли? Что изменилось с тех пор, как вы начинали? Какая цепочка событий привела вас туда, где вы находитесь сейчас?

Вопрос № 3: *Где вы хотите оказаться в будущем?* Разрабатывая стратегию, спрашивайте себя, каким хотите видеть свое положение через 1, 2, 3, 5, даже через 10 лет. Как вы хотите измениться сами и какие изменения хотите видеть в своем бизнесе? Очень важно четко представить картину будущего, отталкиваясь от вашего нынешнего положения и от того, как это положение было достигнуто.

Вопрос № 4: *Как вам туда добраться?* С учетом того, где вы находитесь сейчас, как вы сюда добрались и где вы хотите оказаться в будущем? Что планируете предпринять? Этот вопрос и ответ на него составляют суть стратегии.

Вопрос № 5: *Какие дополнительные навыки и ресурсы вам потребуются, чтобы достичь стратегических целей?* Маршалл Голдсмит, занимающийся консультированием и коучингом руководителей предприятий, обобщает эту идею в своей книге «На чем вы добрались сюда, на том туда не доедешь». Какие бы цели в плане повышения продаж и прибыли вы ни ставили перед собой, вам не обойтись без приобретения новых знаний и умений, которыми не обладаете сегодня. Что же это за знания и умения?

Заняв пост главного тренера «Green Bay Packers», Винс Ломбарди сказал: «Ключом к успеху в футболе является блестящее знание азов». Ключом к успеху в стратегическом планировании, да и в бизнесе вообще, является блестящее овладение азами своего дела. И этой цели можно достичь, если не переставать задавать себе правильные вопросы и искать ответы на них.

Чтобы преуспеть в стратегическом планировании, необязательно заранее знать все правильные ответы; нужно знать правильные вопросы и продолжать задавать их себе снова и снова.

Ключевые участники стратегического планирования

В разработке стратегии для компании принимают участие несколько ключевых игроков. Главный из них – генеральный директор компании, человек, отвечающий за конечные результаты деятельности компании и принимающий главные решения, влияющие на судьбу бизнеса. Он участвует в стратегическом планировании самым непосредственным образом. Кроме того, желателен участие председателя правления или тех лиц, от которых зависит окончательное одобрение стратегии.

Для успешного осуществления стратегии необходимо тесное и плодотворное сотрудничество исполнителей, то есть менеджеров высшего звена, возглавляющих различные подразделения и службы организации. Чем активнее они участвуют в процессе подготовки стратегии, тем больше шансов, что эта стратегия будет успешно реализована.

Вообще, чем больше людей, от которых что-то зависит, участвуют в стратегическом планировании, тем выше вероятность, что разработанные планы будут реализованы и вы достигнете поставленных целей.

Обращайтесь за помощью

Стратегическое планирование – дело сложное, и вряд ли вам удастся справиться с ним своими силами. Обратитесь за помощью к специалистам, людям, которые обладают необходимыми знаниями в сфере стратегического планирования вообще и имеют опыт работы в вашей деятельности в частности. Как вы обращаетесь к врачу, когда заболите, так и здесь необходимо, чтобы кто-то пришел и помог вам разработать стратегию.

Разработка новой базовой стратегии для организации занимает обычно от двух до четырех дней. И здесь вам не обойтись без посторонней помощи. Заниматься стратегическим планированием для самого себя – это как заниматься самолечением или самого себя защищать в суде, отказавшись от услуг адвоката. Как правило, это ни к чему хорошему не приводит.

Определитесь с корпоративной миссией

Миссия как отправная точка любой стратегии всегда имеет *качественный*, а не количественный характер. Миссия организации не может состоять в том, чтобы «больше зарабатывать» или «увеличить норму прибыли». Миссия должна одухотворять, воодушевлять людей. Это декларация о том, что хорошего вы хотите сделать для своих клиентов.

Вот миссия компании «General Electric»: «„General Electric“ – уникальное предприятие, отличающееся духом отважной предприимчивости, славящееся не имеющим себе равных уровнем качества и являющееся мировым лидером в каждой линейке своих продуктов».

Миссия – это организующий принцип, от которого компания отталкивается во всех своих видах деятельности. Она, как зонтик, накрывает собой все, что компания делает, а то, что выходит за границы этого зонтика, компания делать отказывается.

Если вы хотите расширить свою сферу деятельности, добавить какие-то новые продукты, услуги или цели, то зачастую это требует и внесения соответствующих корректив в миссию компании. Правильно сформулировать миссию – это как подобрать нужный шифр к кодовому замку. Если комбинация выбрана правильно, замок откроется. А стратегия говорит о том, каким образом вы собираетесь свою миссию осуществлять.

Определитесь с системой ценностей

Прежде чем приступить к разработке стратегического плана, организация должна спросить себя: «Во что мы верим? Каковы наши фундаментальные принципы?» Наибольшего успеха достигают те компании, которые со всей ясностью осознают, что для

них важнее всего. Хороший пример – IBM. Их система ценностей состоит из трех пунктов: *превосходные продукты, превосходное обслуживание и уважение к человеку*. И вся работа компании организуется вокруг этих принципов.

Каковы ваши принципы? Цените ли вы качество? Верите ли в необходимость превосходного обслуживания? Считаете ли важной заботу о людях? Верите ли в важность инноваций? Каковы ваши фундаментальные убеждения в отношении того, что такое хорошо и что такое плохо в вашем бизнесе и за его пределами?

Вот важный вопрос, который стоит задать себе при определении системы ценностей: «Как в идеале я хотел бы, чтобы ко мне относились мои клиенты? Каким мне хотелось бы быть в их глазах? Какие определения в адрес своей компании мне хотелось бы услышать со стороны людей, которые смотрят на меня, работают со мной, пользуются моими продуктами и услугами, а потом рассказывают обо мне кому-то еще? Какие слова мне хотелось бы услышать в свой адрес?» Эти вопросы – хороший отправной пункт при определении своей системы убеждений и принципов.

Если бы ваши собственные сотрудники рассказывали о вашей компании кому-то другому, то какое описание вы сочли бы идеальным? Что бы вы хотели, чтобы они сказали? Какое в принципе вы могли бы придумать идеальное описание для своей компании?

И теперь возникают другие вопросы: как вам из вашего нынешнего положения попасть туда, где вы хотите оказаться в будущем? Как заменить нынешнее мнение о вас со стороны покупателей, банкиров, поставщиков и своих собственных сотрудников тем, которое вам хотелось бы услышать? Для этого нужна стратегия.

Движущая сила как ключ к стратегии

Термин *движущая сила* как важная концепция стратегического планирования введен в обращение консультантами Циммерманом и Трего. Когда движущая сила определена, она становится ключевым принципом, вокруг которого вращается все планирование. Стратег может сделать выбор из нескольких движущих сил.

Продукты или услуги

Первой и самой популярной движущей силой являются *продукты или услуги*. Она предопределяет, на каких рынках вы работаете и каков ассортимент ваших продуктов и услуг.

Например, для компании «Domino's Pizza» движущей силой является ее продукция. Все ее усилия направлены на то, чтобы продавать как можно больше этой вполне определенной продукции – пиццы. Продукт является, пожалуй, самой распространенной движущей силой в мире бизнеса.

Если ваш бизнес связан с предоставлением бухгалтерских или юридических услуг, то вашей движущей силой являются услуги. Другими словами, ваши усилия сосредоточены на том, чтобы продать как можно больше услуг всеми доступными вам средствами.

Потребности рынка

Движущая сила второго типа – это *потребности рынка*. Это когда вы смотрите на определенный рынок и спрашиваете себя: «В чем этот рынок нуждается?» Выяснив, в чем заключаются потребности, вы разрабатываете продукты или услуги, способные эти потребности удовлетворить.

Один из моих клиентов занимается обслуживанием юридических контор. Его фирма позиционирует себя как универсального поставщика всевозможных продуктов и услуг, какие только могут потребоваться клиентам на всем протяжении срока действия заключенного с ними договора. Это и поставки офисной мебели, и программного обеспечения, кофе, бумаги,

скрепок и так далее. У него можно заказать все, в чем может возникнуть потребность у юристов и их помощников. Таким образом, он в своей деятельности отталкивается не от того, что он сам может предложить, а от того, что может потребоваться его покупателям.

Так же позиционирует себя и торговая компания «Sears» – как место, где средняя американская семья может купить себе все, что ей потребуется в жизни: еду, посуду, страховые полисы, хозяйственные товары – все что угодно. Цель компании – удовлетворять рыночные потребности средней американской семьи.

Но, наверное, самый лучший пример потребностей рынка как движущей силы бизнеса – это гипермаркеты «Walmart». Компания «Walmart» причисляет к кругу своих покупателей «всех людей, которые живут от зарплаты до зарплаты». И она сосредоточена на том, чтобы обеспечивать этих людей всеми товарами и услугами, какие могут им понадобиться, причем по самой низкой цене и с полной гарантией удовлетворения потребностей.

Технологии

Третья движущая сила – *технологии*. Если вы занимаетесь производством полупроводников, то тогда вся ваша деятельность предопределяется тем, каким образом ваши технологии применяются в производстве других продуктов. Идет ли речь о производстве компьютеров, телекоммуникационного оборудования или космических спутников, то, какие продукты и услуги вы производите, какие рынки обслуживаете и каковы ваши планы на будущее, предопределяется технологиями.

Ярким примером технологий как движущей силы бизнеса является компания «Apple». Она продает только те продукты, которые созданы с использованием запатентованных ею технологических методов.

Производственные мощности

Четвертая движущая сила – *производственные мощности*. Возьмем для примера компанию, созданную для производства мебели. Она оснащена соответствующим оборудованием (пилорамами, всевозможными станками, инструментами, конвейерами), которое предназначено для производства мебели, и только мебели. Существующие производственные мощности предопределяют, сколько мебели может выпускать компания и что это за мебель. Компания может выпускать только то, для выпуска чего у нее есть производственные мощности. Поэтому производственные мощности являются ее движущей силой.

Метод торговли

Пятая движущая сила – *метод торговли*. Это может быть розничная торговля, оптовая торговля, франчайзинг, сетевой маркетинг или торговля через интернет. Например, «McDonald's» продает свою продукцию через розничные торговые точки, и от метода торговли зависит ассортимент продукции, которую она продает, и рынок сбыта, который она обслуживает.

Метод сбыта

Метод сбыта – шестая из возможных движущих сил. Например, компания «Avon» использует метод прямых продаж: ее торговые агенты ходят от дома к дому, от человека к человеку, предлагая свою продукцию. Такой метод сбыта предопределяет ассортимент продукции, обслуживаемый рынок, цены и все остальные факторы, имеющие значение в бизнесе.

Природные ресурсы

Седьмой тип движущей силы – *природные ресурсы*, которыми могут быть уголь, нефть, газ, минералы, древесина и так далее. Доступ к природным ресурсам является движущей силой таких компаний, как «Champion International», «Weyerhaeuser» и «ExxonMobil».

Рост

Восьмой движущей силой может выступать стремление к *росту*. Например, именно такая движущая сила была на протяжении многих лет у компании «Toyota». Ее превыше всего занимало стремление максимально увеличить свое присутствие на рынке. Одна из причин заключается в том, что по мере увеличения доли рынка, принадлежащей компании, уменьшается себестоимость производства и увеличивается прибыль.

Рост как движущая сила отличает многие японские компании. Благодаря увеличению объемов производства они получают возможность снизить себестоимость продукции, а значит и цены. По мере снижения цен они становятся еще более конкурентоспособными и их рыночная доля увеличивается в еще большей степени. Наконец наступает момент, когда им принадлежат 25, 30, а то и 35 процентов американского рынка.

Рентабельность

Девятая движущая сила – *рентабельность*. Компания «American Home Products» предлагает частным лицам и предприятиям огромный ассортимент различных продуктов, и движущая сила у нее очень проста: на каждом продукте она стремится заработать не менее 20 процентов прибыли. Если какой-то продукт не способен обеспечить желаемый уровень прибыли, то компания им не торгует.

Какова ваша движущая сила?

Выбор движущей силы чрезвычайно важен для вашего будущего. Это не значит, что она должна быть одной-единственной, что другие движущие силы не могут действовать, когда выбрана какая-то одна. Это означает лишь то, что выбранная вами главная движущая сила становится тем организующим принципом, на который опирается ваша стратегия.

Если вы выбираете в качестве главной движущей силы *потребности рынка*, то тогда продукты и услуги, которые вы продаете, предопределяются не вашим желанием, а тем рынком, который вы решили обслуживать. Такие движущие силы, как рост или рентабельность, заставляют максимально эффективно обслуживать выбранный рынок и так далее. Когда определитесь с выбором движущей силы, переходите к следующему разделу.

Сосредоточьте все свои силы

Когда мы говорим о сосредоточении сил, то всегда вспоминаем правило 80/20. Люди, деньги, ресурсы, время – для всего этого есть ограничения, всего этого всегда не хватает. Невозможно успеть всюду и сделать все, что хотелось бы. Поэтому вы должны сконцентрироваться на тех немногих вещах, которые умеете делать лучше всего, и постараться извлечь максимум из самых многообещающих возможностей. Всякая стратегия так или иначе подразумевает сосредоточение сил в направлении главного удара. Вам нужно сфокусировать внимание на чем-то одном и сосредоточить все свои силы и ресурсы именно в этом направлении для достижения максимального преимущества там, где это возможно.

Одним из важнейших трудов Питера Друкера является книга «Менеджмент ради результата». В этой книге он пишет о факте, что 20 процентов вашего бизнеса обеспечивают вам 80 процентов прибыли, и наоборот, на остальные 80 процентов бизнеса приходится лишь 20 процентов прибыли. Поэтому вы всегда должны присматриваться к сложившемуся положению вещей и спрашивать себя, какие именно 20 процентов сделок обеспечивают вам 80 процентов прибыли. Помните, что ваши расходы предопределяются количеством совершенных сделок, а прибыли – масштабом этих сделок.

Когда вы спрашиваете себя, какая часть вашего бизнеса (клиентов, контрактов и так далее) наилучшая, это зачастую приводит к пониманию того, что от какой-то части бизнеса лучше отказаться. Когда вы задумываетесь о правиле 80/20, вы определяете не только свои сильные стороны, но и слабые.

Всякая стратегия призвана максимально использовать сильные стороны и компенсировать слабые. Спросите у себя, что вы умеете делать хорошо и что у вас получается плохо. И в дальнейшем старайтесь делать больше того, что делаете хорошо, и меньше того, что делаете плохо.

Практикуйте нулевое мышление

Нулевое мышление – это стратегическая концепция, связанная с таким вопросом: «Если бы я не был занят в этом бизнесе, то стал бы я им заниматься, зная то, что я знаю сейчас?» Если, *зная то, что вы знаете сейчас*, вы не стали бы этим заниматься, тогда возникает другой вопрос: *как вам поскорее выбраться из этого бизнеса?*

Такой метод нулевого мышления часто применяется по отношению к людям. «Зная то, что я знаю сейчас, стал бы я связываться с этим человеком? Стал бы я нанимать его? Поставил бы его на эту должность?» И если вы отвечаете «нет», тогда сразу же возникает следующий вопрос: «Как мне избавиться от этого человека или куда бы его перенаправить?»

Нулевое мышление, его регулярное применение к различным аспектам бизнеса требует определенного мужества, но если этого избегать, вы рискуете не реализовать до конца свой потенциал или вовсе потерпеть неудачу. Это может привести к бездействию, пассивности и нерешительности. Неудачи в бизнесе тесно связаны с этими причинами, как и поражения в войнах.

Стратегии инвестирования и дивести́рования

Стратегия инвестирования задается вопросом: куда нам направить имеющиеся ресурсы, чтобы получить наибольшую отдачу? Куда мы собираемся инвестировать ресурсы с точки зрения разработки новых продуктов, развития технологий, подготовки кадров? На что мы собираемся тратить время?

Решение этих вопросов требует одновременной разработки также и стратегии *дивести́рования*. От чего стоит отказаться? Откуда стоит уйти? На что больше не стоит тратить время и средства? Стратегия дивести́рования подразумевает отказ от вчерашнего балласта во имя завтрашнего успеха.

Одно из базовых правил распределения ресурсов требует никогда не ввязываться во что-то новое, не избавившись от чего-то старого. Вашими ключевыми ресурсами являются время и таланты ваших помощников. Если вы намерены расширять сферу деятельности, не отказываясь ни от чего старого, то это приведет к размыванию сил и ресурсов. Вы не можете разорваться. Вас просто не хватит на то, чтобы все делать хорошо.

Пожалуй, главная причина неудач в бизнесе – это чрезмерное самолюбие менеджеров, которые продолжают держаться за продукты и услуги, которые не продаются, потому что их время прошло или потому что они изначально были непригодными. Они продолжают тратить свои лучшие силы на спасение продуктов и услуг вчерашнего дня вместо того, чтобы максимально использовать возможности, которые открывает завтрашний день.

Ожидайте худшего

Всегда спрашивайте себя: «Какого наихудшего сценария развития событий можно ожидать в предстоящие месяцы и годы?» Загляните на полгода, на год вперед и спросите: «Что за это время может случиться? Что может поставить под угрозу само выживание нашего предприятия?»

Затем спросите себя: «Что я стану делать, какие меры приму, если худшее произойдет? Если вдруг случится кризис или другая неприятность, угрожающая моему бизнесу, что я смогу противопоставить этому?» Смотреть в будущее и предвосхищать кризисы – важная обязанность лидера. Если худшему варианту суждено осуществиться, то вы должны быть подготовлены к этому. Иметь запасной план на такой случай – ваша прямая обязанность как лидера.

Выбирайте себе конкурентов

Выбирая стратегию, вы одновременно выбираете себе *конкурентов*. Кто ваши конкуренты? От каких других компаний зависит ваш успех в выбранной сфере деятельности?

От действий ваших конкурентов зависит, сколько продукции вы будете продавать и по какой цене, какую прибыль получите, насколько быстро или медленно будете расти. Разберитесь, кто ваши конкуренты, и спросите себя: «Что мы должны предпринять для победы над конкурентами? Каковы наши сильные и слабые стороны по сравнению с нашими конкурентами? Как следует действовать, чтобы наши покупатели отдали предпочтение нам, а не нашим конкурентам?»

Четыре важных стратегических вопроса

Первый стратегический вопрос звучит так: «В чем заключается наш бизнес сегодня?»

Чем вы занимаетесь? Опишите это как можно четче. Большинство людей недостаточно четко понимают границы своего круга обязанностей или своего бизнеса. Хороший пример – история железнодорожных компаний. Многие из них ошибочно полагали, что их дело строить и поддерживать в должном состоянии железные дороги, тогда как истинным их бизнесом была перевозка людей и товаров. Большинство американских железнодорожных компаний обанкротились и подошли к этой черте по той простой причине, что функции перевозки товаров и услуг у них переняли автомобили, самолеты и корабли. А вот компания «Canadian Pacific», которая изначально создавалась как железнодорожная, процветает, потому что занимается не только железнодорожными, но и автомобильными, авиационными и морскими перевозками. Руководители компании вовремя сообразили, что они не железнодорожная, а транспортная компания, и позаботились о планомерном развитии всех видов транспортных услуг.

Второй вопрос: «Каким он будет завтра?» Если вы не станете принимать никаких мер, а будете продолжать работать так, как работаете сегодня, что станет с вашим бизнесом через 1, 2, 3 года? Как изменится ваш бизнес? Как изменятся желания и потребности ваших клиентов через 2–3 года по сравнению с сегодняшним днем? Какие тенденции вы наблюдаете на рынке?

Третий вопрос: «Каким он мог бы быть?» Какие потенциальные возможности есть у вашего бизнеса? Какие из них являются наилучшими с точки зрения перспектив на будущее? Отвечая на этот вопрос, вы можете обнаружить вокруг себя потрясающее количество очень интересных возможностей.

Четвертый вопрос: «Каким он должен быть?» Если бы вы по мановению волшебной палочки могли сделать свое предприятие идеальным во всех отношениях, то каким бы оно

было? Чем бы оно отличалось от сегодняшнего? Как бы оно выглядело? Чем бы вы занимались? Какие продукты и услуги предлагали бы покупателям? Каким бы был уровень продаж и прибыли? Какая репутация бы у вас была?

В стратегическом планировании очень важно иметь мечту или видение того, каким бы мог быть ваш бизнес – гораздо более замечательным и привлекательным, нежели то, что вы наблюдаете сегодня. Вы могли бы стать мировым лидером по продажам какого-то определенного продукта или услуги? Вы могли бы стать лучше всех остальных хоть в чем-нибудь? Вы могли бы выпускать продукт, о котором можно было бы гордо сказать, что это самый лучший продукт среди всех существующих аналогов?

Можете ли вы создать в своей компании такую рабочую среду, которую можно было бы назвать самой динамичной и инновационной во всей отрасли? Можете ли вы создать такое предприятие, глядя на которое, можно без лукавства сказать: «Это замечательное предприятие»?

Продолжайте задавать себе эти четыре вопроса: 1) Что собой представляет наш бизнес? Как мы заботимся об интересах наших клиентов? 2) Каким он станет при сохранении существующих тенденций? 3) Каким он мог бы быть, если бы мы осуществили необходимые перемены? 4) Каким он должен быть, особенно если бы нас ничто не ограничивало?

Определите финансовые цели стратегии

Финансовые цели являются той причиной, ради которой разрабатывается стратегия. И одновременно это объективные критерии, мерила, позволяющие судить о том, насколько эффективной оказалась стратегия. Первейшей финансовой целью является определенный уровень *рентабельности акционерного капитала*, то есть уровень отдачи от тех средств, что вложены в компанию акционерами.

Вторая важная цифра – *рентабельность инвестированного капитала*. Это доход, полученный со всей суммы вложенного в предприятие капитала, то есть инвестиций, принадлежащих акционерам, плюс деньги, взятые займы у банков и из других источников.

Третий финансовый показатель – *рентабельность продаж*. Сколько прибыли приносит вам каждый доллар выручки?

Четвертая цифра – чистая прибыль. В конечном счете именно чистая прибыль является единственным реальным мерилем того, насколько вы успешны в стратегическом плане. Устойчивый рост чистой прибыли доказывает, что ваша стратегия хороша. В итоге всякая успешная стратегия ведет к росту чистой прибыли. На языке военных чистая прибыль равносильна победе. Именно чистая прибыль, или *свободный денежный поток*, позволяет компании расти.

Разрабатывайте стратегии, обеспечивающие прибыль

Масштабные исследования, проводившиеся в целях изучения слагаемых, влияющих на величину прибыли, привели исследователей к открытию двух ключевых факторов, которые в наибольшей степени отвечают за прибыльную работу предприятия. Первый из этих факторов – сосредоточенность на *качестве* продаваемых продуктов и услуг. Это, как выяснилось, самый важный фактор успеха в бизнесе вообще. Стремление к высочайшему качеству и непрерывное совершенствование предлагаемых продуктов и услуг являются проявлением наступательной стратегии в бизнесе. Борьба за качество – ключевая стратегия прибыльной работы. Лидеры отрасли с точки зрения качества обычно оказываются лидерами и по величине прибыли.

Вторым открытием исследователей стала важность обслуживания, ассоциируемого с продажей товара или предоставлением услуги. Как товар продают, упаковывают, доставляют, как осуществляется послепродажный сервис – эти аспекты взаимоотношений между продавцом и покупателем до, во время и после продажи имеют большое значение с

точки зрения прибыли компании.

Определитесь с качеством

Качество ваших товаров и услуг определяется отношением покупателей и всегда познается в сравнении с аналогами, имеющимися на рынке. Спросите у своих покупателей: «Что вы понимаете под качеством? Что для вас важно? Что вас заботит, когда вы принимаете решение купить продукт или услугу у нас или у наших конкурентов?»

Ответ на этот вопрос зависит не от вашего продукта, а от пожеланий ваших покупателей. Многие компании понятия не имеют о том, почему люди покупают их продукцию. Многие компании не понимают, почему они преуспевают или почему их преследуют неудачи. Как утверждает Том Питерс, самыми успешными компаниями оказываются те, у которых склад ума совпадает со складом ума покупателей. Они смотрят на свои продукты и услуги точно такими же глазами, что и потребители, и постоянно трудятся над повышением качества своих продуктов и услуг – качества в том смысле, в котором его понимают покупатели.

Если вы хотите работать с прибылью, то постарайтесь сделать так, чтобы ваши продукты в точности отвечали потребностям и желаниям покупателей и были именно тем, за что покупатель готов платить деньги.

Стратегия качества

Начните с четкого определения понятия качества и проследите за тем, чтобы все в вашей компании умели отличить качественный продукт от некачественного. Убедитесь, что каждый работник знает, что понимается под качественной работой и под качественными продуктами и услугами. Проследите, чтобы каждый сотрудник компании стремился к наивысшему качеству во всем, что он делает, и чтобы качество его работы можно было измерить.

Самыми прибыльными компаниями в мире являются те, которые постоянно сосредоточены на качестве, где каждый говорит о качестве, думает о качестве и постоянно трудится над повышением качества.

Практические упражнения

1. Поставьте перед собой конкретные цели и задачи, выраженные в цифрах: объем продаж, величина прибыли, темпы роста и доля рынка на ближайшие 3–5 лет.

2. Определите свою главную движущую силу и сосредоточьтесь на тех видах деятельности, которые диктуются этой движущей силой.

3. Сконцентрируйте ресурсы на тех направлениях, где у вас больше шансов достичь рыночного превосходства.

4. Перейдите в наступление и старайтесь более агрессивно использовать возникающие возможности продавать больше продуктов и услуг.

5. Практикуйте нулевое мышление во всех направлениях. Если бы у вас была возможность начать все с начала, чем из того, что вы делаете сегодня, вы не стали бы заниматься, зная то, что знаете сейчас?

6. Реализуйте стратегии инвестирования и дивестирования. Во что вам следует вложить время, деньги и ресурсы? От чего следует отказаться?

7. Определите свои конкурентные преимущества во всех аспектах вашего бизнеса и постоянно ищите возможности совершенствовать ваши продукты и услуги, чтобы они были лучше, быстрее, дешевле, удобнее для ваших покупателей.

Глава третья

Дисциплина контроля

Есть только одно предназначение власти – служить людям.
Джордж Буш

Дисциплина контроля, самоконтроля и ответственности перед самим собой является истинным признаком настоящего лидера и исключительной личности в любой области жизни. Факт заключается в том, что человек способен *позитивно* относиться к себе в той степени, в какой он ощущает себя хозяином своей жизни и самого себя. Когда вы чувствуете, что ваша жизнь выходит из-под контроля или контролируется другими людьми либо внешними обстоятельствами, это влечет за собой резкое снижение самооценки. Когда вам кажется, что в целом вы можете управлять тем, что происходит с вами, психологи называют это «чувством контроля».

Проводились многочисленные социологические опросы с целью выяснить, какая часть населения считает, что сама контролирует свою жизнь, в отличие от тех, кто считает, что их жизнь во власти правительства, культуры или общества. Например, в США 68 процентов граждан считают, что полностью или в значительной мере контролируют то, что с ними происходит. А вот в Германии только 32 процента населения считают, что им принадлежит небольшой реальный контроль над их жизнью.

Контроль и личная свобода

Существует прямая взаимосвязь между чувством контроля, уровнем счастья и личной свободы. Этот аспект самоконтроля активно изучался учеными на протяжении многих лет. В психологической интерпретации речь идет о теории «локус контроля».

Согласно этой теории, от внутреннего или внешнего расположения *локуса*, то есть места, контроля, зависит, в какой мере человек, как ему кажется, контролирует свою личную, профессиональную и семейную жизнь. Человек с внутренним локусом контроля считает, что он в большей мере сам управляет своей жизнью и всем тем, что случается с ним. Такой человек сам решает, что делать, а чего не делать, и не чувствует себя обязанным делать то, чего хотят или ожидают от него другие.

С другой стороны, человек с внешним локусом контроля чувствует себя бесправным. Он считает, что практически лишен возможности влиять на течение собственной жизни, которая находится во власти начальства, кредиторов, общества, болезней, личных проблем и других факторов.

Люди с «внутренним локусом контроля» более активны, инициативны и уверены в себе. Именно такие люди становятся лидерами в разных областях. Люди же с «внешним локусом контроля» пассивны, нерешительны и более подвержены стрессу, негативизму и раздражительности. Ваша цель – развить в себе внутренний локус контроля и стать сильным, ответственным, уверенным в себе лидером, который управляет собственной жизнью, внешними обстоятельствами и другими людьми.

Ответственность и контроль

Центральной темой лидерства и чувства контроля является концепция ответственности.

Людей можно классифицировать по 10-балльной шкале, оценивая то, в какой мере они берут на себя ответственность за собственную жизнь в разных аспектах. Десять баллов получают те, кто на 100 процентов отвечает за себя и за все то, что происходит в их жизни. Наименьший балл – единицу – получают те, кто снимает с себя ответственность за все, что с ними происходит, и полностью перекладывает вину на других людей, на свое прошлое или на какие-то внешние факторы. Все остальные располагаются на этой шкале между двумя

крайностями и перемещаются вверх или вниз с каждым принятым ими решением.

Невозможно вообразить эффективного лидера, который избегает ответственности, хотя среди менеджеров невысокого уровня и рядовых работников такие люди встречаются.

Прямая связь между ответственностью и чувством контроля очевидна. Можно также отследить прямую связь между чувством контроля, ответственностью и *счастьем*. Эта связь тянется и дальше, охватывая чувство оптимизма и личной власти.

Безответственное отношение

Противоположностью ответственного отношения к своей жизни является безответственность, у которой есть четыре главных проявления: 1. Безответственные люди постоянно *ищут оправдания*, когда у них что-то не получается. Они видят себя жертвами обстоятельств, и их любимая присказка: «Это не моя вина» или другой эквивалент.

2. Они постоянно *жалуются* на других людей и обстоятельства, считая себя невинными жертвами чьих-то козней или злого рока.

3. Они регулярно *критикуют* других людей, чаще всего за спиной, и любят их осуждать в негативном тоне.

4. И хуже всего то, что безответственные люди постоянно *винят* во всех своих бедах других людей. Сами они виноватыми не бывают и ни за что не отвечают.

Качества лидера

Отличительный признак лидера – это то, что он всегда берет на себя всю полноту ответственности за сложившуюся ситуацию: 1. Лидер никогда *не ищет оправданий*, если ситуация складывается не так, как хотелось бы, или если он допустил ошибку. Лидер говорит так: «Моя вина или не моя, но оправдываться не собираюсь».

2. Лидер никогда *не жалуется* на других людей и внешние обстоятельства, потому что жалобы – признак слабости. Если лидер недоволен сложившейся ситуацией, то он старается что-то предпринять. А если сделать ничего нельзя, то он принимает ситуацию такой, какая она есть, и идет дальше.

3. Лидер *не критикует* других. Если кто-то совершает ошибку, то он обсуждает сложившуюся ситуацию с этим человеком, согласовывает меры по ее исправлению, и они возвращаются к работе.

4. Лидер, что самое главное, не винит других людей или обстоятельства, когда дела идут плохо. Он берет всю ответственность на себя и старается что-то сделать, чтобы исправить ситуацию.

Человека, который полностью контролирует свои эмоции и ситуации, наверное, лучше всего описывает фраза «Я человек ответственный». В ту самую минуту, когда вы говорите: «Я человек ответственный», вся сила и власть возвращаются в ваши руки; вы успокаиваетесь, начинаете мыслить яснее и смотреть на мир более позитивно.

Ключ к успеху

Пожалуй, самую большую угрозу для здоровья, счастья и успеха несут в себе разного рода негативные эмоции. Они являются главным источником несчастья в жизни и на работе.

Негативные эмоции можно изгнать силой мысли. Поскольку в сознании способна уместиться только одна мысль за раз, сознательно вытесняйте негативную мысль, заменяя ее позитивной. Как только вы произнесете слова: «Я человек ответственный», негативные эмоции пропадут, как если бы вы выключили свет. Невозможно говорить: «Я человек ответственный» и при этом оставаться в негативном умонастроении. Эта могучая фраза полностью изгоняет всякий негатив. Когда в вашей жизни происходит что-то плохое, фраза «Я человек ответственный» поможет восстановить полный контроль над своими эмоциями.

Она переведет вас в режим успеха, потому что это слова настоящего лидера.

Контроль

Как же взять полный контроль над собой, своими эмоциями и характером своих мыслей? Для начала проведите своего рода инвентаризацию своей жизни, а затем скажите себе, что вы на 100 процентов отвечаете за каждого человека и каждую ситуацию в вашей жизни, которые доставляют вам какие-то неприятности. Вместо того чтобы придумывать причины, объясняющие виновность других людей, постарайтесь определить, почему и каким образом вы сами можете быть ответственны, хотя бы отчасти, за сложившуюся негативную ситуацию. Если поискать, то всегда можно что-то найти.

Один из самых распространенных примеров такого образа мышления – это когда менеджер жалуется на плохую работу кого-то из подчиненных. Когда начинаешь задаваться вопросами – кто *нанял* этого человека? Кто доверил ему эту работу? Кто возложил на него ответственность? На ком лежит обязанность управлять этим человеком, мотивировать, дисциплинировать его? – сразу становится ясно, что виноват начальник, а не подчиненный.

Укрепляйте дисциплину ответственности в других

Укрепив дисциплину полной ответственности в себе, приучайте к ответственности других. Самый быстрый способ придать человеку больше уверенности и компетентности – это возложить на него больше ответственности. Вы помогаете другим людям расти над собой, когда предоставляете им свободу самостоятельно принимать решения и морально поддерживаете их, когда они ошибаются.

Ваша роль как лидера – быть образцом личной ответственности и поощрять развитие этого качества в других людях. Постоянно говорите своим людям: «Вы люди ответственные» и помогайте им самим отвечать за свои решения и поступки. Сущность самоконтроля – в ответственности перед самим собой. Ответственность и контроль являются необходимыми компонентами успеха в области менеджмента и лидерства.

Если посмотреть на структуру любого предприятия, то складывается впечатление, что наибольший уровень стресса переживают менеджеры среднего звена. Вышестоящие начальники, директора и топ-менеджеры, обладают высоким уровнем самостоятельности и контроля в своих решениях и действиях. Рядовые служащие вообще ни за что не отвечают. А вот менеджеры среднего уровня, с одной стороны, чувствуют на себе контроль со стороны высшего руководства, а с другой – обладают лишь весьма ограниченной властью над рядовым персоналом. А ведь именно на них возлагается задача добиваться результатов любой ценой, и неудивительно, что их работу причисляют к числу наиболее стрессовых.

Ваша цель как лидера – взять на себя полный контроль над собой, своими эмоциями и своей работой. Чувство контроля можно усилить, выработывая в себе привычку автоматически принимать на себя всю полноту ответственности за все ситуации, возникающие в вашей жизни. Даже если в возникших неприятностях нет вашей вины, вы все равно отвечаете за то, как реагируете на эту ситуацию.

Практические упражнения

1. Определите те области личной и профессиональной жизни, которые вам удастся в наибольшей степени контролировать.
2. Определите те области жизни, над которыми у вас нет или почти нет контроля, где, как вам кажется, вами управляют другие люди или внешние обстоятельства.
3. Решите с сегодняшнего дня брать на себя 100-процентную ответственность за все аспекты вашей жизни. Размышляйте над тем, почему и как вы ответственны за все, что происходит с вами.

4. Отказывайтесь жаловаться, критиковать и винить других людей в чем бы то ни было. Вы лидер. Вы за все в ответе.

5. Показывайте пример, беря на себя ответственность за все, что идет не так; не ищите оправданий.

6. Поощряйте других брать на себя больше ответственности за свои действия и результаты.

7. Наделяйте тех, кто берет на себя ответственность, большей свободой действий, чтобы они работали более самостоятельно, и морально поддерживайте их, когда они ошибаются.

Глава четвертая

Дисциплина характера

В долгосрочной перспективе лучшее свидетельство силы характера – правильные действия.

Джон Стюарт Милль

Главная обязанность лидера – служить примером, быть образцом для подражания. Эта задача тесно связана с вашей личностью и вашим характером. Разница между личностью и характером в том, что личность – это ваше внешнее поведение, тогда как характер – это ваша внутренняя сущность. Характер – это то, что вы делаете, когда никто не смотрит. Все великие люди знамениты высокими качествами характера.

Говорят, что характер Джорджа Вашингтона стал тем фундаментом, на котором строились американская революция и республика. После смерти его назвали «незаменимым человеком». Даже сегодня принято считать, что Соединенные Штаты Америки не состоялись бы, если бы не та невероятная сила характера, которую проявлял Вашингтон с самого начала революции и до того момента, когда он добровольно ушел из политики по окончании второго президентского срока.

Честность как главное качество характера

Основу характера составляет такое качество, как честность. Честность означает не только то, что вы всегда говорите правду другим; это еще и приверженность качественной работе во всем, что делаете, поскольку ваша деятельность является внешним отражением вашей внутренней сущности. Честность означает, что вы живете по правде с другими и самим собой. Вы никогда не говорите и не делаете ничего такого, что вам кажется неправильным, несправедливым, нечестным. Кроме того, вы отказываетесь терпеть ситуацию, которая требует от вас поступиться фундаментальными ценностями и принципами. Чего бы вам это ни стоило, вы либо выступаете против, либо встаете и уходите.

Как можно судить о том, каков человек внутри? Как можно определить его убеждения, цели и принципы? Может быть, слушая то, что он говорит о себе, баллотируясь на выборный пост? Нет, узнать правду о человеке можно только по его поступкам. Только действия правдивы, особенно действия в сложной ситуации. Говоря словами Питера Друкера, «быть лидером – это действие, а не состояние».

Сила выбора

Люди – «выбирающие существа». Людям приходится постоянно делать выбор, каждый день по сто раз. Каждый выбор, однако, предполагает отрицание всех прочих вариантов, которые были доступны на данный момент. Нельзя делать два дела одновременно. Поэтому в каждом случае, когда делаете выбор, вы демонстрируете, что на данный момент вы цените

больше, а что меньше.

Правду о человеке можно узнать, наблюдая за тем, что он делает и что выбирает, особенно когда оказывается в трудном положении и вынужден делать тот или иной выбор. Вы развиваете в себе то или иное качество или дисциплину, когда принимаете решение практиковаться в этом качестве – особенно в честности – всегда и при всех обстоятельствах.

Определитесь

со своими принципами

Начните с выбора системы ценностей – это ваш самый важный выбор. Назовите от трех до пяти важнейших принципов, по которым живете. Определите, что особенно важно для вас лично, а не для кого-то другого.

Большинство моральных принципов прививаются нам с детских лет в процессе обучения и воспитания. И они редко меняются. Сорокавосемилетний человек мало чем отличается от себя самого 18-летнего. Основы личности сохраняют устойчивость с течением времени.

Истинные ценности всегда имеют *эмоциональный* заряд. Когда обсуждаете или демонстрируете то, что ценно и важно для вас, вы всегда переживаете при этом глубокие эмоции. Вы всегда восхищаетесь в другом человеке приверженностью к тем самым ценностям, которым привержены сами. Вашими лучшими друзьями всегда будут те, кто разделяет с вами одни и те же ценности.

То, что вы любите, что вам нравится, что вас волнует эмоционально, – связано ли это с другими людьми, искусством, литературой, поэзией или кино, – является отражением вашей внутренней системы ценностей и убеждений. Если вам нравится фильм или книга, где герой демонстрирует мужество и решительность, то вы тем самым демонстрируете, что вам дороги эти качества характера. Это качества, которыми вы восхищаетесь, которые вас воодушевляют.

Да или нет

Джек Уэлч, будучи президентом корпорации «General Electric», писал, что в бизнесе есть две категории людей: те, кто разделяет систему ценностей их компании, и те, кто не разделяет эти ценности. Он говорил, что большинство проблем компании доставляют именно те, кто не разделяет корпоративную систему ценностей – независимо от того, насколько они компетентны и как хорошо справляются со своим делом. Это же можно сказать о любом предприятии.

Когда Томас Уотсон-младший в 1920-е годы основал компанию IBM, он изложил систему ценностей компании в книге «Предприятие и его убеждения». Компания IBM с самого начала базировалась и строилась на вполне конкретных принципах: *уважение к человеку, наилучшее обслуживание покупателей и превосходное выполнение всех задач*. И компания свято придерживалась этих принципов на протяжении всего XX века. Отчасти благодаря страстной приверженности этим принципам к 1980 году на долю IBM приходилось более 80 процентов мирового рынка компьютеров. Журнал «Fortune» регулярно называл IBM компанией, вызывающей наибольшее восхищение публики в Америке, если не во всем мире. Лояльность клиентов и служащих IBM в отношении компании была такой, какую редко встретишь в мире бизнеса.

И сегодняшние компании, вызывающие наибольшее восхищение, известны своей приверженностью принципам. Этими принципами могут быть качество («Lexus», «Mercedes», «Rolex»), инновации («Apple», «Google», «Samsung»), наилучший сервис («Nordstrom», «FedEx», «Enterprise Rent-A-Car») или люди, то есть стремление стать компанией, в которой приятнее всего работать.

Практически определите свои принципы

Отправная точка характера лично для вас и для вашего бизнеса – это определить принципы, которые вы любите, уважаете и к которым стремитесь, и дать каждому из них практическое определение, то есть как они проявляются *в действии*.

Например, вашим личным принципом может быть честность. Практическое определение в этом случае может быть таким: «Честность означает, что я честен перед собой и другими, что я всегда говорю правду и держу слово». Такое определение содержит критерии, по которым можно судить, насколько вы придерживаетесь декларируемого принципа. Это определение вы можете использовать как основу для принятия решений, когда вам нужно выбирать между двумя возможными направлениями действий. Разумеется, если вы обязуетесь всегда держать слово и выполнять свои обещания, то имеет смысл давать обещания осмотрительно и не слишком часто – и всегда после тщательного анализа ситуации и возможных последствий.

Если ваша компания, подобно «Enterprise Rent-A-Car», ценит «превосходное обслуживание клиентов», то этот принцип практически означает, что каждый сотрудник компании всегда и при всех обстоятельствах ставит интересы клиента на первое место. Клиент всегда прав!

На совещании одной нефтяной компании обсуждался вопрос честности как принципа, на который должен опираться корпус директора. Президент компании в какой-то момент прервал обсуждение и произнес очень важные слова: «Мне кажется, что честность сама по себе не просто один из принципов; это принцип, который гарантирует нашу приверженность всем остальным принципам».

Трудно придумать более верные слова. Ваш уровень честности – это мера того, насколько вы верны другим ценностям, особенно когда верность ценностям стоит денег.

Применяйте свои принципы на практике

Задумайтесь о пассажирах рейса 93, летевшего напрямик на Пентагон или Белый дом, которые, осознав угрозу смерти, встали вслед за Тоддом Бимером, когда тот сказал: «Давайте крутиться!» Эти люди верили в принципы мужества, ответственности и патриотизма и продемонстрировали приверженность этим принципам своей гибелью за них на пенсильванском поле.

Ваша приверженность тому, что вы говорите, во что верите, ваши ежеминутные поступки, явственно сообщают вам и окружающим, кто вы есть внутри. Говорят, что ваши дети проигнорируют или забудут слова, которые вы им говорите, но ваши поступки, пример, который вы им подаете, произведут на них неизгладимое впечатление. Поэтому важно, что вы как лидер компании своим примером влияли на поведение подчиненных.

Возвращение к ценностям

Есть интересная теория: практически любые проблемы можно решить возвращением к моральным ценностям. В своей книге «Сила уверенности в себе» я писал о прямой связи, которая как будто существует между праведной жизнью в гармонии со своей системой ценностей, с одной стороны, и чудесным ощущением самоуважения и уверенности в себе – с другой. Когда вы ставите перед собой и своим предприятием высокие моральные стандарты и настаиваете на том, чтобы эти стандарты соблюдались чего бы это ни стоило, это воздается вам и всем остальным высокой самооценкой.

У святого Франциска Ассизского есть два интересных наблюдения. Первое: «Вас наказывают не за ваши грехи; вас наказывают сами ваши грехи». Второе: «Путь в рай – сплошной рай, а путь в ад – крошечный ад».

Если вы живете в согласии со своими ценностями и принципами, вам другой награды и не надо, это само по себе награда, эмоциональная и духовная. Если живете в согласии с тем, во что верите, и практически применяете то, во что верите, этот путь в рай сам по себе сплошной рай. А поскольку мир сбалансирован и справедлив, обратное столь же верно.

Будьте хозяевами своей судьбы

Характер включает в себя много разных аспектов. Характер требует владения собой, самоконтроля, самодисциплины и терпения. Характер означает, что вы никогда не пытаетесь получить то, чего не заслужили, не ищите легких путей или быстрых денег. Характер требует готовности терпеть страдания сегодня ради завтрашнего успеха, а не веселиться сегодня, чтобы плакать завтра, как это принято у большинства.

Много лет назад мудрейший Альберт Грей после 13 лет исследований пришел к выводу, что «успешными становятся те люди, которые вырабатывают в себе привычку делать то, что неудачники делать не любят». А чего же не любят делать неудачники? Оказывается, они не любят делать то же самое, чего не любят делать успешные люди, однако успешные люди отличаются тем, что все равно делают это, поскольку понимают, что такова цена успеха.

Денис Уэйтли говорил: «Успешные люди стремятся решать проблемы; неудачники стремятся избавиться от проблем». Хорошая новость заключается в том, что характер подобен любой другой дисциплине. Чем больше вы практикуетесь, тем скорее ваш характер окрепнет.

Посеешь мысль – пожнешь поступок; Посеешь поступок – пожнешь привычку; Посеешь привычку – пожнешь характер; Посеешь характер – пожнешь судьбу.

К счастью, у вас всегда есть *свобода выбора*. Ваш нынешний характер представляет собой общую сумму всех ранее принятых вами решений. Вы можете изменить свое будущее, потому что уже сегодня можете изменить свои поступки и в дальнейшем принимать более мудрые решения.

Вы можете стать образцовым лидером и замечательным человеком, просто продолжая работать над собой, сохраняя приверженность честности и правде, демонстрируя характер во всех своих поступках и отношениях со всеми окружающими.

Практические упражнения

1. Выберите от трех до пяти принципов, которые наиболее важны для вас, запишите их, а затем письменно разьясните, каким образом будете воплощать каждый из них в своей повседневной деятельности.

2. Как лидер своей организации либо сами определите свои оперативные принципы и доведите их до своих подчиненных, либо устройте общее собрание для обсуждения и согласования таких принципов.

3. Назовите примеры, когда вы твердо придерживались высших ценностей, решая деловые проблемы в прошлом. Чему вы научились?

4. Назовите примеры, когда вам пришлось поступиться принципами. Что произошло?

5. Поделитесь своей системой ценностей со всеми служащими компании, а также с клиентами, например, используя корпоративный веб-сайт. Когда система ценностей становится достоянием гласности, это сильнее побуждает вас придерживаться ее.

6. Решите, какую репутацию вы хотите иметь в глазах ваших клиентов. Как бы вы хотели, чтобы они отзывались о вас своим знакомым?

7. Определите три шага, которые можете сделать немедленно, чтобы приучить себя и свою организацию к большей принципиальности.

Глава пятая

Дисциплина компетентности

Лидеры – это люди, на которых мы, последователи, смотрим с благоговением как на проявление полного расцвета наших собственных возможностей.

Гейл Шихай

Настоящие лидеры и просто успешные люди, чем бы они ни занимались, всегда стремятся к совершенству в своей сфере деятельности. У них выработалась привычка всегда работать на совесть, сколько бы времени и трудов это ни занимало. И это воздается им счастьем, успехом и признанием мастерства.

Ваш уровень самооценки является фундаментом счастья и составляет, пожалуй, самый важный аспект вашей жизни. Уровень самооценки – это насколько вы себе нравитесь. От того, какую ценность и важность вы чувствуете в себе, зависит качество вашей внутренней жизни. Чем больше вы нравитесь себе, тем больше вы уверены в себе. Чем больше вы нравитесь себе, тем больше вам будут нравиться другие и тем больше вы будете нравиться им, а значит, тем более открытыми они будут для вашего влияния. Чем больше вы нравитесь себе, тем более высокие цели ставите перед собой и тем больше упорства проявляете в достижении этих целей.

Другими словами, от вашего уровня самооценки зависит, насколько счастливыми и эффективными вы будете во всех аспектах жизни.

Корни самооценки

Многие люди, недополучившие в детстве любовь и испытавшие на себе лавину деструктивной критики, становясь взрослыми, имеют очень низкий уровень самооценки и уверенности в себе. И это не позволяет им быть счастливыми и успешными. Луиза Хей писала: «Несчастье чаще всего коренится в убеждении, что „я недостаточно хорош“». Это глубокое чувство собственной неполноценности и неадекватности как ничто другое мешает людям преуспеть в жизни.

К сожалению, у медали самооценки есть обратная сторона по отношению к чувству собственной неполноценности: уверенность в собственных силах, в своей компетентности, в своих способностях. Хорошая новость заключается в том, что чем больше вы овладеваете каким-то навыком, тем больше нравитесь себе. А чем больше вы нравитесь себе, тем лучше вы работаете, тем эффективнее и увереннее становитесь.

Решите стать лучшими

Одно из самых важных решений, какое вы можете принять для себя, – это решение стать лучшим в своем деле. Решите делать все, что делаете, только самым превосходным образом. Сегодня же примите решение войти в число лучших 10 процентов в своей отрасли: это относится и к вам лично как к лидеру, и к предприятию, которым вы руководите.

Когда мне было двадцать с небольшим, я узнал от своего начальника о правиле 80/20, или о принципе Парето, как его еще называют. Он объяснил мне, что 20 процентов лучших специалистов в любой сфере деятельности получают 80 процентов общего дохода, приходящегося на эту сферу деятельности. До этого я никогда раньше про принцип Парето слыхом не слыхивал. Эта идея оказала на меня двоякое действие: она окрыляла и одновременно обескураживала. С одной стороны, она пробуждала во мне желание попасть в число этих самых 20 процентов. С другой стороны, я понимал, насколько это будет трудно. У меня не было даже аттестата о среднем образовании, и в течение нескольких лет я зарабатывал на жизнь тяжелым физическим трудом. Я не мог сказать, что достаточно хорош

хоть в каком-нибудь деле.

А потом узнал две вещи – и это круто изменило мою жизнь. Во-первых, я узнал, что каждый представитель лучших 20 процентов начинал свой путь в числе худших 20 процентов, то есть лучшие в своем деле первоначально были худшими.

Во-вторых, я узнал, что любым навыкам в мире бизнеса можно научиться. Чтобы достичь целей, которые вы поставили перед собой или своим бизнесом, вы можете в совершенстве овладеть любым навыком, который вам понадобится. Никаких ограничений здесь нет. Помните, что лидерами не рождаются, а становятся. Они делают себя сами, работая над собой, развиваясь. Ваша задача – поставить перед собой цель достичь превосходства в выбранной вами сфере деятельности, а затем упорно трудиться над достижением этой цели.

А вот еще одно открытие: если вы не проявляете достаточного упорства и готовы довольствоваться чем-то меньшим, нежели превосходством, то тогда ваш неизбежный удел – серость и посредственность. Можно сказать, что посредственность, то есть принадлежность к «остальным» 80 процентам, является «установкой по умолчанию» для большинства людей и организаций. Посредственность – *автоматическая* альтернатива всецелой приверженности совершенству.

Лидеры привержены совершенству

Приверженность лидеров совершенству является одним из лучших мотиваторов в мире бизнеса. Компании, которые являются признанными лидерами по качеству в своей отрасли, притягивают к себе и удерживают у себя лучших специалистов. В таких компаниях очень высокий моральный дух. Люди гордятся тем, что работают в компании, которая славится превосходной продукцией и превосходным сервисом.

Если вы как лидер показываете пример стремления к превосходству и побуждаете других людей следовать вашему примеру, то это лучший вклад в дело успеха вашей организации, какой вы только можете сделать. Исходным пунктом в развитии дисциплины компетентности, превосходства является выбор тех направлений и задач, где достижение превосходства будет в наибольшей степени способствовать росту продаж и прибыли.

К счастью, определить эти направления не так уж сложно. Круг должностных обязанностей любого работника можно свести к нескольким главным обязанностям, которых редко бывает больше 5–7. Далее оцените по десятибалльной шкале, насколько вы сильны (или те, кого вы оцениваете) в выполнении этих наиважнейших задач. Оценить свое текущее положение – это всегда первое, что нужно сделать, если хотите в чем-то усовершенствоваться.

Признание собственной слабости в каких-то важных вещах – это на самом деле признак силы. Усовершенствоваться в чем-то вы можете только после того, как осознаете и признаете собственную слабость в этом вопросе. Только тогда вы сможете достичь прогресса и принести максимальную пользу своей организации. Максимально раскрыть свой истинный потенциал сможете только тогда, когда поймете, что для совершенства нет пределов.

Осваивайте новые навыки и оттачивайте старые

Питер Друкер писал: «Единственный навык, имеющий значение в XXI веке, – это навык овладения другими навыками».

В своей книге «Конкурируя за будущее» Гари Хамел и К. К. Прахалад указывают, что каждый бизнес, как и карьера любого топ-менеджера, строится на «центральных компетенциях». «Центральной компетенцией» они называют навык, в котором вы особенно сильны и который важен для успеха вашего бизнеса. В связи с этим возникает ключевой вопрос: «Какими центральными компетенциями вы должны обладать через 5 лет, чтобы быть лидером в своей отрасли?»

Каким бы ни был ваш ответ на этот вопрос, вы должны незамедлительно развить, нанять или купить эти компетенции, опередив в этом своих конкурентов.

Стремитесь к личному совершенству

Стремление к совершенству необходимо и для организации, и для индивида. Центральные компетенции – это фундамент успеха в бизнесе, а также достижения превосходства и как организации, и как лидера. Тех знаний и навыков, благодаря которым вы достигли своего нынешнего положения, недостаточно для того, чтобы это положение удерживать и дальше. Это аксиома сегодняшнего дня. Какими бы ни были причины успехов, достигнутых вами, через год вы должны стать лучше, чем были, если хотите выжить в своей сфере деятельности, не говоря уже о продолжении роста.

Начните с себя. Задайте себе вопрос, который как ничто другое поможет продвинуться вперед: «Какой один навык, если бы я овладел им в совершенстве, позволил бы мне принести наибольшую пользу моей организации?» Регулярно задавайте себе этот вопрос. Побуждайте и своих подчиненных задавать себе этот вопрос и искать ответ на него. А потому задайте такой же вопрос, касающийся компании в целом: «Какой один навык (или одно направление деятельности), если бы мы овладели им в совершенстве, в наибольшей степени позволил бы увеличить объем продаж и норму прибыли?»

Наше единственное настоящее преимущество – это наша способность учиться и применять новые навыки быстрее, чем это делают наши конкуренты.

Безымянный топ-менеджер

Совершенство – не цель; это образ жизни.

Аристотель

Качество вашей жизни будет предопределяться вашей приверженностью совершенству, чем бы вы ни занимались.

Винс Ломбарди

Сегодня же примите решение быть лучшим в том, чем вы занимаетесь персонально, а также во всех аспектах бизнеса, которые особенно важны для ваших клиентов. Ничто так не поможет подняться на вершину и стать лучшим лидером, чем репутация превосходства во всем, чем вы занимаетесь.

Постоянная учеба открывает перед вами все двери

Ключ к развитию компетентности – постоянная учеба: дайте себе слово всегда быть в курсе всех новых веяний, имеющих место в вашей отрасли или сфере деятельности, и каждый день выделять время на поддержание и повышение уровня знаний и навыков. Нижеследующая простая формула из трех частей поможет вам выйти в лидеры и оставаться впереди всех. Для этого нужно читать, слушать и посещать дополнительные учебные курсы и тренинги.

Читайте каждый день

Первым делом примите решение выделять на чтение специальной литературы, относящейся к вашей сфере деятельности, от 30 до 60 минут каждый день, предпочтительно по утрам. Известно, что чтение – такая же зарядка для ума, как и гимнастика для тела. Читая от 30 до 60 минут в день, делая при этом пометки и размышляя над тем, как бы вы могли

применить новую информацию, вы расширяете базу знаний и укрепляете ум. Похвастаться тем, что они прочитывают одну книгу в месяц, может 1 процент бизнесменов, и у вас есть возможность попасть в их число. Если выделять на чтение от 30 до 60 минут в день, то это эквивалентно прочтению одной книги в неделю, или 50 книг в год. Чтобы получить степень кандидата наук в ведущем вузе, вам нужно проштудировать от 30 до 50 книг, а это значит, что, выделяя на чтение 30–60 минут ежедневно, вы будете ежегодно обновлять кандидатскую степень в своей сфере деятельности. Вот вам вопрос: «Думаете ли вы, что, непрерывно совершенствуя свои знания и навыки таким образом, как если бы каждый год защищали кандидатскую диссертацию, это позитивно отразится на вашей способности добиваться результатов и на ваших доходах?»

За годы работы консультантом этот совет, касающийся чтения, от меня услышали тысячи людей. И те из них, кто моим советом воспользовались, в дальнейшем неизбежно возвращались и рассказывали мне, как это кардинально изменило их жизнь. Многие из них благодаря чтению в буквальном смысле поднялись из грязи в князи; кто-то дослужился до высших постов в своих организациях, а кто-то разбогател так, что и мечтать не мог. И все это благодаря чтению, учебе и непрестанному личностному росту.

Слушайте учебные аудиопрограммы

Вторая часть вашей образовательной программы – образовательные аудиопрограммы, которые вы можете слушать в дороге. Вместо того чтобы слушать музыку, как делают многие, запишите аудиокурсы, публикуемые экспертами в своей сфере деятельности, и слушайте их в свободные минуты. На протяжении многих лет я рекомендовал слушать эти записи в машине и продолжаю рекомендовать дальше. Но сегодня у многих есть айфоны и MP3-плееры, и вы можете слушать их в любое время и в любом месте. По данным исследования, проведенного в Южно-калифорнийском университете, слушая за рулем образовательные программы, вы можете усвоить столько же учебного материала, как если бы прошли полный курс вузовского образования.

Однако от такой аудиоучебы польза еще даже больше, чем от учебы в университете. В вузах информацию дают по большей части теоретическую, плохо применимую к реалиям жизни. Когда же вы слушаете аудиопрограммы, большая часть из того, что слышите, является информацией практической, готовой к непосредственному применению.

А если это не так, то вы в любой момент можете перемотать неинтересную для вас часть или вообще не слушать этот курс, а записать какой-то другой. Нет смысла терять драгоценное время на информацию, которую нельзя сразу с пользой применить к своей жизни и работе.

Посещайте семинары и тренинги

Третья часть непрерывного обучения связана с посещением семинаров и тренингов, проводимых ведущими экспертами, относящимися к вашей сфере деятельности. За 1–2 дня работы с экспертом вы можете узнать больше, чем за 10–20 лет самостоятельной работы. Джим Рон говорил: «Стоимость книги или семинара – сущая мелочь по сравнению с ценой, которую вы платите, не обладая необходимой информацией».

Сосредоточенная практика

В своем бестселлере «Талант переоценен» (2010) Джефф Колвин сообщает о результатах исследования биографий руководителей крупнейших американских корпораций. Приступая к работе, исследователи исходили из предположения, что речь идет о «сверхзвездах», которые с малых лет выделялись среди своих сверстников, с юных лет

проявляли себя более умными и амбициозными по сравнению с окружающими людьми.

Результаты исследования, однако, привели их к совершенно противоположным выводам. Все эти топ-менеджеры в начале своей карьеры ничем особенным не выделялись. Подняться на самый верх им позволили не способности, а методика, которую исследователи назвали «сосредоточенная практика». На ранней стадии своей карьеры они вычленили какой-то один навык, который был наиболее нужным на тот момент, и сосредоточенно развивали и оттачивали именно его. Они читали книги, слушали аудиопрограммы, посещали семинары – в общем, делали все необходимое, чтобы в совершенстве овладеть этим навыком. Они продолжали работать над ним до тех пор, пока не становились общепризнанными мастерами своего дела. После этого они переходили к овладению другим навыком, который был наиболее важен для них на тот момент. Они не пытались делать сто дел одновременно. В мастерстве менеджмента и лидерства они овладевали по одному навыку за раз. И вы можете действовать точно так же.

Постоянно спрашивайте себя: «Какой один навык, если бы я овладел им в совершенстве, позволил бы мне принести наибольшую пользу моей организации?» Если вы не знаете ответа на этот вопрос, то спросите у своего начальника. Спросите у коллег. Спросите у своих друзей и наставников. Делайте что хотите, но вы должны узнать ответ, а после этого работать над совершенствованием этого навыка, пока не станете настоящим мастером.

Один навык до победы

Иногда от крупного прорыва в карьере вас отделяет нехватка какого-то одного навыка. Иногда один навык отделяет вас от какого-то драматического поворота судьбы, от резких перемен к лучшему в жизни, на работе, в бизнесе. Эрл Найтингейл говорил: «Успех – это постепенное осуществление достойной цели или идеала».

Когда вы ставите перед собой цель достичь превосходства в какой-то сфере деятельности и начинаете движение к этой цели, изо дня в день что-то делая в этом направлении, прогресс, достигаемый вами на этом пути, служит неизбывным источником радости и счастья. Вы чувствуете, что растете, и это очень приятное чувство. Таким образом, сама учеба становится источником мотивации для вас, потому что она делает вас счастливее.

Нидо Кубейн, президент Хай-Пойнтского университета, говорит, что «компетентность влечет за собой уверенность». Чем лучше вы делаете свое дело, тем сильнее чувствуете прогресс и тем более позитивными и уверенными в себе становитесь, применяя отточенные навыки и добиваясь еще больших результатов.

Лидеры – вечные студенты. Они никогда не перестают учиться и расти над собой. Они испытывают постоянный голод в свежей информации. Они стремятся достичь совершенства в том, что делают. Непрерывная учеба – фундамент вашей компетентности как человека и как лидера.

Практические упражнения

1. Сегодня же примите решение никогда не бросать учебу. Работайте над собой так, словно от этого зависит ваше будущее, потому что так оно и есть.

2. Определите какой-то один навык, который окажется максимально полезным для вас в вашем нынешнем положении, если вы овладеете им в совершенстве, и разработайте план совершенствования этого навыка.

3. Попросите успешных людей из вашего окружения порекомендовать лучшие книги, которые они читали недавно, а потом постарайтесь купить эти книги, взять в библиотеке или скачать из интернета.

4. Каждый день выделяйте время на чтение, учебу и совершенствование знаний и навыков, относящихся к вашей сфере деятельности. Не пропусайте ни одного дня,

дисциплинируйте себя.

5. Попросите своих подчиненных определить для себя ключевые области знаний и навыков, где им стоит подучиться и подтянуться, а затем предоставьте им время и ресурсы, чтобы они могли усовершенствовать необходимые навыки.

6. Слушайте вместо музыки образовательные аудиопрограммы.

7. Ежегодно посещайте два или более семинаров или тренингов по ключевым вопросам, относящимся к вашей сфере деятельности. По возвращении сразу начинайте применять то, чему там научились.

Глава шестая

Дисциплина конкурентоспособности

*Ты либо побеждаешь и правишь, либо проигрываешь и служишь,
ты либо торжествуешь, либо страдаешь, ты либо молот, либо
наковальня.*

Гете

Главная причина успехов и неудач в бизнесе – успехи и неудачи ваших маркетинговых усилий, утверждает агентство «Dun and Bradstreet». В 48 процентах случаев неудачи в бизнесе можно объяснить недостаточными усилиями и неэффективностью в области маркетинга и продаж. В условиях динамичной конкурентной экономики маркетинг является фундаментальной функцией любого успешного предприятия.

Стратегический маркетинг представляет собой искусство и науку. Вы должны определить, в чем реально нуждаются ваши нынешние и будущие покупатели, чего они хотят, что для них будет полезно и что они могут себе позволить, а затем помочь им получить это, создавая и структурируя ассортимент своих продуктов и услуг таким образом, чтобы они могли удовлетворить выявленные вами конкретные потребности. Задача стратегического маркетинга – позволить вам продавать больше продуктов и услуг по более высокой цене на большей географической территории и добиться устойчивого и даже лидирующего положения на рынке.

Отправная точка любого маркетинга – помнить, что клиент всегда прав. Люди покупают у вас по своим причинам и мотивам, а не по вашим. Покупатели эгоистичны, требовательны, неверны, капризны и не желают входить в положение. Но при этом они всегда правы, со своей точки зрения. И они, не сомневаясь, поменяют поставщика, если кто-то предложит им лучшие условия, чем вы.

Ваш успех в бизнесе предопределяется вашим умением апеллировать к их истинным желаниям и удовлетворять их потребности – как они сами эти потребности определяют.

Маркетинг – это комплекс навыков, которые можно и нужно освоить, постоянно держа в голове некоторые ключевые концепции и регулярно задавая себе некоторые ключевые вопросы. Если вы не пожалеете времени на то, чтобы найти исчерпывающие ответы на эти вопросы, то это позволит значительно улучшить ваши маркетинговые навыки.

Цель бизнеса

Цель бизнеса не в том, чтобы получать прибыль. Цель бизнеса в том, чтобы привлечь и удержать покупателей. На привлечение покупателей нацелены все основные усилия предприятия. Прибыль – это уже следствие эффективного с точки зрения издержек привлечения и удержания покупателей.

А издержки поначалу весьма велики. Удержание покупателя обходится значительно дешевле по сравнению с первоначальным их привлечением. Самые успешные компании наиболее сильны именно в области маркетинга. Все их стратегии заточены на привлечение и

удержание покупателей.

Главный ключ к стратегическому маркетингу – качество. Опора на качество – самая действенная из всех маркетинговых стратегий. Люди всегда будут возвращаться к поставщику качественных товаров и услуг.

Второй ключ к стратегическому маркетингу – превосходное обслуживание покупателей. Качественные продукты в сочетании с отличным сервисом – это главные факторы, предопределяющие ваш успех на рынке.

Цель маркетинга – создать впечатление *уникальной до бавочной ценности* ваших продуктов и услуг по сравнению с продуктами и услугами, предлагаемыми вашими конкурентами. Маркетинг призван выделить вашу компанию, ваши продукты и услуги из массы других. Никакое предложение товаров и услуг нельзя рассматривать в отрыве от рынка, от всего прочего, что покупатель может приобрести за те же деньги.

Четыре направления успешного маркетинга

Маркетинговые стратегии могут разворачиваться по четырем направлениям. Первое направление – это *полезность* ваших продуктов и услуг с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей. Вы предлагаете покупателям то, что им нужно и что они могут использовать для достижения своих целей. Например, лопата или самосвал обладают очевидными полезными качествами. На необходимости удовлетворения потребностей возникают целые новые отрасли экономики. Пример тому – компания «FedEx». Она стала родоначальницей целой отрасли, не существовавшей раньше, когда ее основатель Фред Смит увидел неудовлетворенную потребность рынка в экстренной доставке писем и посылок, которую обычная почта в силу своей неповоротливости удовлетворить не могла.

Второе направление – *ценообразование*. Вы можете создавать новые рынки, предлагая свои товары и услуги по таким ценам, которые устраивают покупателей и которые они могут себе позволить. Как же это сделать? Многие успешные компании добивались доминирования на рынке, сосредоточив усилия на снижении цен. Чем большая доля рынка принадлежит вам и чем ниже производственные затраты, тем ниже вы можете опустить ценовую планку. Блестяще используют эту стратегию японцы. Они изначально устанавливают низкие цены на свою продукцию, чтобы завоевать как можно большую долю рынка. Увеличение масштабов производства и сбыта позволяет им еще больше снижать себестоимость продукции. Это, в свою очередь, дает возможность еще больше снизить цены и завоевать еще большую долю рынка.

Такую же стратегию использует сеть дискаунтеров «Walmart». Закупая у поставщиков продукцию в больших объемах, они получают существенные скидки, и эти скидки позволяют устанавливать более низкие цены. Благодаря сочетанию низких цен и эффективной дистрибуции «Walmart» смог стать самой успешной компанией розничной торговли в мире. Как вы могли бы применить подобную стратегию в своем бизнесе?

Стратегия Генри Форда

Прекрасной иллюстрацией служит ценовая стратегия Генри Форда. Целью организованного им массового производства было сделать автомобиль доступным для бюджета средней американской семьи. И успех в этом деле позволил ему стать одним из самых богатых людей планеты. Одно время ему принадлежало 60 процентов автомобильного рынка США, и этот рекорд никогда и никем не был побит.

Третья маркетинговая стратегия – адаптация к социально-экономическим реалиям покупателей. Прекрасный пример такой стратегии – «Sears», ставшая крупнейшей в мире компанией розничной торговли, когда, занявшись торговлей по каталогам, внедрила гарантийную политику безоговорочного возврата денег. До того времени нормой считалось то, что покупатель приобретал товары по каталогам на свой страх и риск: если купленный

товар не работает или не подходит, то тебе не повезло. В «Sears» поняли, что, приблизив свое предложение к реалиям и потребностям клиентов, они смогут устранить существующие барьеры и резко увеличить объем продаж. Внедренные ими изменения означали настоящую революцию в розничной торговле; в настоящее время такие безоговорочные гарантии возврата денег являются нормой для большинства торговых компаний.

Четвертое направление маркетинговой стратегии – доставлять покупателю то, что представляет для него «истинную ценность». Узнать, что является «истинной ценностью» для покупателя, можно лишь в тесном общении и сотрудничестве с ним.

Идеальный пример такого рода – компания IBM. В сфере производства высокотехнологического оборудования истинную ценность представляет не только возможность пользоваться этим оборудованием, но и гарантии, что в случае поломки или если что-то пойдет не так, вам обязательно помогут исправить ситуацию. IBM гарантировала, что купленная у них продукция всегда будет обеспечена должным послепродажным сервисом.

Три главных вопроса

Собираясь выйти на рынок с новым продуктом, вы должны в первую очередь задать себе первый вопрос: «А есть ли у меня рынок сбыта? Станут ли люди реально покупать продукты и услуги, которые я собираюсь им предложить?» Не забывайте про фундаментальное правило 80/20, которое в данном случае означает, что 80 процентов новых продуктов оказываются безуспешными. Они не находят достаточного количества покупателей, в результате чего компания терпит убытки, а бывает, и вообще разоряется. Только 20 процентов новых продуктов оказываются успешными потому, что доходы от их продажи перекрывают средства, инвестированные в их производство, и приносят прибыль. И только 1 проценту суждено стать настоящим хитом продаж. Таким образом, можно сказать, что из каждых 100 продуктов, появляющихся на рынке каждый год, только один становится бестселлером.

Второй вопрос, который должен задать себе разработчик нового продукта, звучит так: «Достаточно ли велик этот рынок?» Слишком многие бизнесмены не утруждают себя заблаговременно задать себе этот вопрос, еще до того как выходить на рынок с новым продуктом. Сможете ли вы продать достаточное количество своей продукции, чтобы это было экономически целесообразно?

Третий вопрос: «Достаточно ли сконцентрирован рынок сбыта, чтобы продажи были экономически целесообразными?» Если ваши потенциальные покупатели слишком рассеяны на большой территории, то вам будет трудно добраться до них с использованием существующих рыночных методов и каналов сбыта. Например, вы выясняете, что у вас есть рынок для сбыта 100 тысяч единиц продукции, однако если эти 100 тысяч покупателей рассеяны по 10 тысячам населенных пунктов, как вы доберетесь до них? Во что это вам обойдется? Рынок вроде бы большой, но его не назовешь экономически целесообразным, просто потому что сам процесс продажи оказывается слишком дорогостоящим. Доставка может оказаться дороже самого продукта.

Анализ покупательской базы

Глядя на своих потенциальных покупателей, вы должны уметь ответить на несколько вопросов.

Вопрос № 1: «Кто конкретно мой покупатель?» Вы должны задать себе этот вопрос, а затем дополнить его уточняющими вопросами, чтобы получить наиболее полный и точный портрет вашей потенциальной клиентуры. Кто покупает вашу продукцию сейчас? Кто покупал ее в прошлом? Кто скорее всего будет покупать ее в будущем? Определите средний возраст, уровень образования, уровень дохода, вкусы, психологические установки,

моральные принципы, род занятий, семейное положение и так далее вашего покупателя. Ответы на эти вопросы составляют исходную базу любого маркетингового исследования. Если вы можете точно идентифицировать своего идеального покупателя, то тогда вам будет легче разрабатывать подходящие продукты и услуги, выбирать подходящие каналы маркетинга и наиболее подходящие рекламные объявления и акции. Удивительное дело, как много компаний выходит на рынок с новыми продуктами и услугами, при этом не зная точно, кто эти продукты и услуги будет покупать. Кроме того, ваши предположения по поводу того, кто будет вашим покупателем, могут оказаться ошибочными. По этой причине исследование рынка прекращать нельзя, его нужно проводить регулярно.

Вопрос № 2: «*Почему* мой покупатель покупает у меня продукты и услуги?» Какую пользу он ищет? Каких изменений, улучшений, результатов он ждет, покупая у меня?

Вопрос № 3: «*Где* мой покупатель?» Географическое размещение потенциальных покупателей тоже важно иметь в виду. Это преимущественно горожане или сельские жители, жители богатых кварталов или бедных? Они работают в крупных компаниях или мелких фирмах? Ответы на эти вопросы играют существенную роль с точки зрения размещения производства и выбора каналов маркетинга.

Вопрос № 4: «*Как* мой покупатель покупает?» Как привык делать покупки ваш покупатель: по почте, оптом, в розницу, через интернет? Как у вашего покупателя осуществляется процесс принятия решения о покупке?

Вопрос № 5: «*Почему* люди, которые могли бы покупать у меня, не делают этого?» Почему кто-то отдает предпочтение вашим конкурентам? Какую такую пользу они видят в продуктах и услугах ваших конкурентов, которую не получают от вас? Если они не покупают ни у вас, ни у ваших конкурентов, то почему?

Почему люди покупают

Люди покупают продукты и услуги для удовлетворения своих потребностей, решения проблем и достижения определенных целей. Они покупают, чтобы в чем-то улучшить свою жизнь или свой бизнес. Они покупают, чтобы перейти из состояния меньшей удовлетворенности в состояние большей удовлетворенности. Никто не станет ничего покупать, пока не решит, что покупка принесет хоть какое-то улучшение. Поэтому для успешного маркетинга рекламу и рекламные акции необходимо сосредоточить на том, как именно ваши продукты и услуги способны скрасить людям жизнь.

Одно из самых важных открытий, вытекающих из исследований, проведенных в Гарварде Теодором Ливиттом, – это то, что люди покупают *чувство*, которым они рассчитывают насладиться в результате приобретения или использования продукта или услуги. Какое чувство будут испытывать ваши покупатели, покупая ваш продукт или услугу?

Идентификация чувств

Люди чаще всего покупают ради психического удовлетворения, то есть их больше интересует *эмоциональное* содержание приобретаемого продукта. Ваша задача – определить, какие чувства люди будут испытывать, обладая или пользуясь вашими продуктами или услугами. Когда вы идентифицируете эти чувства, они должны находиться в фокусе всей вашей маркетинговой и торговой деятельности.

Качество, сервис и особенно отношения с покупателями чрезвычайно важны, поскольку именно ими генерируется в умах покупателей эмоциональный компонент приобретаемого продукта или услуги. Какое чувство ваши покупатели рассчитывают испытать, когда думают о приобретении вашего продукта или услуги? Знаете ли вы, что это за чувство и как вам возбудить его в них?

Люди, занимающиеся бизнесом, будут покупать ваши продукты или услуги, чтобы

экономить время или деньги либо чтобы *заработать* время или деньги. Время и деньги стоят друг друга в нашем обществе с точки зрения их желанности. И если вы в своей рекламе делаете акцент на экономии времени и денег, то это обязательно вызовет позитивный отклик в душах более чем 90 процентов аудитории.

Базовые потребности как фундаментальные условия покупки

К покупке чего бы то ни было человека подталкивают две фундаментальные силы: желание что-то выиграть и боязнь в чем-то проиграть. Как ваш продукт апеллирует к этим фундаментальным потребностям? Чем более фундаментальной, базовой является потребность, тем более простым и прямым должно быть обращение к ней. Если ваш продукт удовлетворяет базовые потребности в выживании или безопасности, будь то домовая охранная система или система противопожарной сигнализации, то тогда ваш призыв к потенциальным покупателям может быть таким: «Не дайте своей семье погибнуть среди ночи. Установите систему, которая защитит вас».

Если же продаете товар, удовлетворяющий более сложные или опосредованные потребности, например косметику или драгоценности, то тогда и маркетинговый подход должен быть более тонким. «Будьте самой прекрасной, чарующей и желанной в глазах самого важного человека в вашей жизни».

Анализ потребностей жизненно необходим. Люди нуждаются в безопасности, комфорте, досуге, любви, уважении, самореализации – и порядок важности именно таков. Что бы вы ни продавали, задайтесь вопросом: «Какую потребность этот продукт удовлетворяет?» От ответа на этот вопрос будет зависеть ваша маркетинговая стратегия.

Анализ конкурентов

Анализ конкурентов не менее важен для эффективного маркетинга. Он служит отправной точкой для отличия ваших продуктов и услуг от всех прочих, для выделения их из толпы.

Кто ваши конкуренты? Ведь от них зависит, сколько товара вы продадите и когда вы его продадите, от них зависит размер, качество, сервис и все прочие аспекты ваших отношений с покупателями. От ваших конкурентов зависит, выиграете вы или проиграете, сколько прибыли заработаете и какой будет отдача от ваших инвестиций. Знать своих конкурентов жизненно важно.

Так кто же конкурирует с вами? Очень часто удается определить одну или несколько компаний, которые ведут борьбу с вами за одну и ту же группу покупателей. Как же вам подать свой продукт или услугу, чтобы покупатели отдали предпочтение именно вам?

Вопрос «Кто мои конкуренты?» не уступает по важности вопросу «Кто мои покупатели?». Очень часто, говоря о конкуренции, следует ставить вопрос не «Кто?», а «Что?», потому что зачастую главным фактором, который мешает вам преуспеть, являются не какие-то конкретные конкуренты, а невежество рынка. Люди попросту не знают о ваших продуктах и услугах, о том, как они могли бы им пригодиться. А это означает, что вам нужно громче заявлять о себе, рекламировать себя, устраивать разного рода промоции.

Почему они покупают у ваших конкурентов?

Вам следует тщательно и честно проанализировать причины, по которым люди отдают предпочтение вашим конкурентам. Какие преимущества они видят в том, чтобы покупать у них, а не у вас? В чем сила ваших конкурентов и как бы вы могли эту силу преодолеть?

Другая часть анализа конкурентов заключается в следующем вопросе: «Зачем покупателям менять поставщика?» Что может побудить кого-либо не покупать у ваших конкурентов и перейти к вам? Люди не перебегут к вам от тех, кого уже знают, только

потому, что у вас интересная реклама и заманчивые промоции. Они перебегут к вам только тогда, когда будут уверены, что у вас покупать лучше, чем у тех, у кого они покупали раньше.

Побудить покупателей отказаться от известного им поставщика в пользу неизвестного очень трудно, если вы не обладаете очевидным и весьма притягательным конкурентным преимуществом. По этой причине вам необходимо основательно продумать и четко описать свои конкурентные преимущества и преимущества своих конкурентов.

Проверьте свои предположения

Каковы ваши основные предположения в отношении конкурентов? Ошибочные предположения – корень большинства неудач в области маркетинга. Не могут ли ваши предположения в отношении конкурентов оказаться ошибочными? И если они ошибочны, то что в них нужно изменить?

Самая большая ошибка, часто допускаемая в отношении конкурентов, – это недостаточное к ним уважение. Мы склонны недооценивать интеллект наших конкурентов, их стойкость и желание увлечь нас в открытое море в погоне за большей долей рынка и прибылью. Всегда исходите из предположения, что ваши конкуренты умны, компетентны, заботливы и думают о том же, о чем и вы. Никогда нельзя их недооценивать. Спрашивайте себя: «Что они делают правильно?» Разобравшись с тем, что они делают правильно – а именно, стремятся увеличить объем продаж и расширить свое присутствие на рынке, – спросите себя, как бы вы могли творчески подражать своим конкурентам, чтобы стать лучше.

Достижение конкурентного преимущества

Цель маркетинга – создать в умах покупателей восприятие уникальной добавочной ценности. Чтобы вы могли выжить и расти, предлагаемые вами продукты и услуги должны иметь отчетливое конкурентное преимущество по сравнению с конкурирующими продуктами и услугами, которые доступны потенциальному покупателю.

Достижение конкурентного преимущества – ключ к росту продаж и прибыли. Абсолютно необходимо, чтобы вы превосходили своих конкурентов в чем-то таком, что потенциальные покупатели считают достаточно важным, чтобы платить за это деньги. Вы должны иметь возможность сказать потенциальным покупателям: «Мы лучшие в таком-то наиважнейшем аспекте». Каждый работник вашей организации должен точно знать, в чем и почему такие-то ваши продукты и такие-то ваши услуги *лучше* аналогов, имеющих на рынке. Если вы не лучше своих конкурентов хоть в чем-нибудь, хоть как-то, то тогда все ваши надежды на выживание заключаются в постоянном снижении цен.

Если вы не обладаете очевидным конкурентным преимуществом, то обязаны спросить себя: «Каким *должно быть* мое конкурентное преимущество, чтобы я мог выжить и процветать на этом рынке? Каким оно *могло бы* быть?» Каким образом вы могли бы выделиться из среды конкурентов, так чтобы покупатели сказали: «Это предложение лучше всех остальных»?

Обнаружение, разработка и продвижение своей «уникальности» – жизненно важный фактор, если вы хотите занять лидирующие позиции на рынке и обеспечить себе высоко устойчивую прибыль. Ваша «уникальность» должна со всей очевидностью явствовать из всех ваших рекламных материалов. Думайте о достижении конкурентного преимущества и днем и ночью, потому что это ключ к успеху в бизнесе.

Маркетинг-микс

Маркетинг-микс – это совокупность различных направлений маркетинговой

деятельности. Изменения к лучшему, достигнутые в любом из перечисленных направлений, незамедлительно найдут позитивное отражение в получаемых вами результатах.

1. Продукт (или услуга). Какую конкретно пользу ваш продукт приносит покупателям? Как его можно было бы изменить или усовершенствовать? Какие другие продукты вы можете предложить? Какие продукты (или услуги) вам следует перестать продавать из-за изменившихся рыночных условий или предпочтений покупателей?

2. Ценообразование. Сколько вы просите за свой продукт? Можно ли и следует ли изменить запрашиваемую цену в большую или меньшую сторону или дифференцировать ее в целях увеличения выручки от продаж?

3. Реклама. Цель рекламы и рекламных акций – привлечение новых потенциальных покупателей и превращение потенциальных покупателей в покупателей реальных. Любые изменения в этом направлении деятельности могут отразиться на финансовых результатах бизнеса.

4. Место. Где ваш продукт продается, обслуживается, куда доставляется? Способов и мест продажи существует великое множество, но большинство компаний используют лишь малую их долю. Где еще вы могли бы предлагать и продавать свои продукты и услуги?

5. Упаковка. Этот визуальный компонент ваших продуктов и услуг способен оказать немалое влияние на решение потенциального покупателя покупать или не покупать вашу продукцию. Как можно было бы выделить ваш продукт из общей массы при помощи более привлекательной упаковки?

6. Позиционирование. Сущность позиционирования в том, как вас воспринимают и как *описывают* покупатели и конкуренты, особенно какими словами они отзываются о ваших продуктах, услугах и вашем менеджменте.

7. Люди. Это фактор, пожалуй, самый важный. Ваши сотрудники взаимодействуют с покупателями и могут оказывать позитивное или негативное влияние на принимаемые ими решения. От кого из ваших сотрудников, а также от каких людей за пределами вашей организации в наибольшей степени зависит объем продаж?

Успешный маркетинг требует постоянной переоценки всех компонентов маркетинг-микса. Если уровень продаж вашего продукта или услуг не соответствует вашим ожиданиям, то это, как правило, означает, что хотя бы один из компонентов маркетинг-микса требует корректировки.

Весь этот комплекс маркетинговых мероприятий постоянно нужно переосмысливать и пересматривать, чтобы он обеспечивал высочайший уровень продаж и прибыли.

Маркетинг, сконцентрированный на покупателях

Успешный маркетинг требует помещать покупателя в самый центр процессов планирования и принятия решений. Каждый сотрудник организации должен быть постоянно сосредоточен на интересах покупателей. Стремление служащих угождать покупателям должно приобрести характер одержимости. Они общаются с покупателями, взаимодействуют с ними, строят отношения. Постоянные личные контакты и регулярные исследования рынка являются важными условиями оптимального удовлетворения покупателей.

В книге, посвященной истории IBM, Бак Роджерс пишет, что каждый сотрудник этой корпорации видит себя представителем отдела по обслуживанию клиентов. Ваша компания преуспеет в той степени, в какой каждый ее работник, включая уборщиц, водителей и телефонисток, будет постоянно думать об интересах ваших клиентов.

Метафизический закон концентрации гласит, что то, на чем задерживается ваше внимание, увеличивается в размерах. Того, о чем вы постоянно думаете, интенсивно размышляете, в вашем мире становится все больше и больше. Если клиенты постоянно находятся в фокусе вашего внимания, то вы будете все время находить все лучшие, более дешевые, простые, быстрые, эффективные способы удовлетворения покупателей, и они

вознаградят вас возвращением к вам снова и снова.

Стратегии позиционирования

Одним из самых важных элементов маркетинга, когда речь идет о проникновении на крупный рынок, является правильный выбор стратегии позиционирования: как вы хотите, чтобы вас воспринимали на рынке. Один из богатейших людей на свете, основатель «Walmart» Сэм Уолтон, начинал с дисконтного магазина одежды в Бентонвилле (штат Арканзас). Идея у него была очень простая: он хотел, чтобы его магазин воспринимали как предприятие, которое заботится о своих покупателях и потому предлагает им товар хорошего качества по справедливой цене. Ему удалось усилить это восприятие до такой степени, что его «Walmart» стал самой успешной сетью магазинов в истории розничной торговли.

Спросите себя: «Какое впечатление о себе я хочу создать? Какое восприятие со стороны покупателей было полезным для меня: лидер по качеству? Лидер по сервису? Лидер по низким ценам? И что я могу сделать начиная с сегодняшнего дня для того, чтобы создать такое впечатление?»

Восприятие, которое вы хотите генерировать извне, может стать возможным только в том случае, если вы осуществите необходимые фундаментальные перемены изнутри. Иными словами, если впечатление окажется ложным, то далеко на этом вы не уедете. Восприятие должно быть правдивым отражением внутренней структуры и ценностей организации.

Креативный маркетинг: четыре стратегии роста

Чем больше вы будете думать об этих стратегиях, тем больше творческих идей родится в вашей голове. Четыре базовые стратегии креативного маркетинга таковы: 1. Вы можете продавать больше уже имеющихся продуктов на уже имеющемся рынке, слегка модифицируя их, более эффективно рекламируя, продавая в комплекте с другими продуктами, расширяя сеть сбыта или снижая цены.

2. Вы можете продавать больше новых продуктов и услуг уже существующим покупателям. Что еще вы можете им предложить в дополнение к уже имеющимся продуктам и услугам, используя уже заработанный вами кредит доверия и уже налаженные каналы сбыта?

3. Вы можете продавать уже существующие продукты на новых рынках. Что вы можете предпринять для освоения новых рынков внутри страны и на международной арене?

4. Вы можете создавать новые продукты для их продажи на совершенно новых рынках. Какие новые продукты и услуги вы могли бы разработать для новых рынков, используя имеющиеся производственные мощности, ресурсы и штаты?

Концепция комплекса ресурсов

Одной из важнейших концепций маркетинга является концепция «комплекс ресурсов». В качестве умственного упражнения представьте свою компанию как комплекс ресурсов, способный на многое. Сосредоточьтесь преимущественно на людских, интеллектуальных и производственных ресурсах. Этот анализ поможет вам раздвинуть горизонты симметрии и перестать думать только о тех продуктах и услугах, которые имеются в вашем арсенале сегодня, и только о тех покупателях и рынках, которые вы уже обслуживаете. Думайте о том, что ваша компания способна с прибылью выпускать огромный ассортимент продуктов и услуг как для уже существующих, так и для новых рынков.

Хорошей идеей может быть создание на вашем предприятии подразделения, которое будет заниматься изучением возможностей продажи новых продуктов и услуг на новых рынках с использованием новых каналов сбыта. В любом случае 80 процентов ваших

продуктов и услуг в течение пяти ближайших лет, а то и раньше, устареют. Чтобы выжить и расти, вам придется предложить рынку что-то новое. И лучше, если вы уже сегодня задумаетесь над тем, что новое вы сможете предложить.

Тестирование рынка в целях ускорения обратной связи

Критически важную роль в успехе маркетинга играют исследования рынка. Одно из базовых правил маркетинга продуктов гласит: «Тестируйте, тестируйте, тестируйте». Сколько бы вы ни тестировали рынок, полной гарантии успеха это не даст. Но если вы тестировать не будете, то провал вам почти гарантирован.

Отправляйтесь прямиком к потенциальному покупателю, опишите ему продукт (или услугу), который вы собираетесь продавать, включая цену и полезные свойства. Узнайте мнение покупателя о таком продукте. Большинство покупателей сразу скажут вам, хорошая ли это идея. Затем как можно быстрее создайте базовую модель или прототип и протестируйте его на рынке. Всегда исходите из предположения, что ваши конкуренты тоже не дремлют и тоже спешат предложить рынку нечто подобное, так что вам нужно их опередить.

Единственная реальная проверка продукта – это рыночный тест. Только придя со своим продуктом на рынок и предложив его потенциальным покупателям, вы сможете узнать, окажется ли этот продукт успешным. И чем раньше вы проведете этот тест, тем больше у вас шансов на успех.

Такое тестирование подразумевает немедленное получение откликов со стороны потенциальных покупателей. В этом смысл теста. Когда мы несколько лет назад разрабатывали серию семинаров, у нас была простая стратегия. Мы хотели предложить людям такой семинар, на котором им захочется присутствовать и за который они будут готовы платить деньги. Мы разослали 5 тысяч писем, устроили себе парочку интервью для СМИ, дали объявление в газету, желая узнать, сколько же людей реально придут на наш семинар. И уже через 30 дней мы знали, выйдет ли из нашей идеи толк. Такой подход позволил нам создать серию действительно успешных семинаров.

В конечном счете цель всякого маркетинга – увеличение прибыли. Вы будете на практике применять эти ключевые принципы маркетинговой стратегии, ничто не сможет помешать вам добиться успеха и поднять планку доходов и прибыли на небывалую высоту.

Практические упражнения

1. Определите свою область конкурентного преимущества: в каком аспекте ваш продукт или услуга лучше конкурирующих аналогов?

2. Перечислите три метода увеличения продаж существующего продукта на существующих рынках.

3. Выберите три способа для проверки потенциала задуманного вами нового продукта, прежде чем тратить время и деньги на его разработку, производство и маркетинг.

4. Идентифицируйте своих главных конкурентов, то есть те компании и другие внешние источники влияния, от которых зависит, сколько продукции вы сможете продать и по какой цене.

5. Перечислите дополнительные продукты, которые могли бы разрабатывать и выпускать с использованием уже имеющихся ресурсов.

6. Перечислите три элемента маркетинг-микса, которые могли бы в какой-то мере изменить, чтобы повысить объем продаж уже в ближайшие месяцы.

7. Что бы вы могли сделать незамедлительно, чтобы преодолеть существующие в восприятии покупателей преимущества ваших конкурентов? Каким образом ваши продукты можно сделать более привлекательными по сравнению с продукцией конкурентов?

Глава седьмая

Дисциплина креативности

В вас скрыт такой потенциал, который полностью раскрыть не хватило бы и ста жизней; нет такой проблемы, которую нельзя решить, и нет такой цели, которой нельзя достичь, раскрепостив силу своего разума.

Брайан Трейси

Навыки творческого мышления критически важны для вашего успеха. Среднестатистический менеджер расходует на решение проблем не менее 50 процентов своего рабочего времени. Ваш карьерный успех как ни от чего другого зависит от вашей способности справляться с трудностями и решать проблемы. Более того, можно без особой натяжки утверждать, что человек со слабо развитым креативным мышлением всегда будет в подчинении у тех, кто имеет более развитые творческие способности.

Креативность – это такой же навык, как умение ездить на велосипеде или работать за компьютером; она развивается и оттачивается с практикой, пока не становится естественным продолжением вашей личности и вашего арсенала навыков. Зачастую обнаруживается очевидная прямая связь между количеством творческих идей, которые вы генерируете на своем рабочем месте, и уровнем успеха, которого вы достигаете. Одной хорошей идеи может оказаться достаточно, чтобы изменить курс движения целой компании. Величина прибыли, объем продаж, будущие перспективы вашей компании – все это зависит от вашего творческого вклада.

Помните, что вся ваша нынешняя и будущая жизнь является результатом вашего образа мышления. Повышая качество своих мыслей, вы можете повысить качество своей жизни.

Давайте же попробуем по-новому взглянуть на окружающий мир.

Определение креативности

Пожалуй, лучшее определение креативности – это «улучшение». Любая идея, ведущая к улучшению вашей жизни или работы, в большом или в малом есть результат креативного, то есть творческого мышления. Чем больше вы заняты поиском путей улучшения своей работы или обстоятельств своей жизни, тем более креативными вы становитесь. Креативность – великая сила, дремлющая в дальних глубинах вашего интеллекта. И вы можете стать более креативными, если будете больше и чаще обращаться к внутренним источникам креативности.

У каждого человека есть свое «поле зрения». Поле зрения – это то, что вы видите, когда смотрите вокруг себя: это работа, которую выполняете, и все, что происходит непосредственно вокруг вас. И каждому человеку под силу найти способы улучшить то, что находится в его поле зрения. Успех в бизнесе прямо пропорционален количеству новых идей, которые рождаются у вас день за днем, неделю за неделей. Человек, способный генерировать непрерывный поток хороших, или хотя бы даже средних, идей, обречен на большой успех в бизнесе. Те же, у кого нет свежих идей, обречены остаться на обочине. Оглянитесь на свое поле зрения. Можно ли что-то улучшить в ваших производственных процессах? Как бы вы могли улучшить результат или снизить издержки?

Спрашивайте у других

В 1975 году японская корпорация «Mazda» переживала нелегкие времена после безуспешных попыток усовершенствовать и внедрить на рынок роторный двигатель. Объем прибыли упал до 5 миллионов долларов. В отчаянии руководство обратилось ко всем

служащим компании вносить свои предложения по повышению эффективности производства на предприятиях «Mazda». Результат оказался потрясающим. Было внесено более 200 тысяч рационализаторских предложений, из которых 120 тысяч, то есть 60 процентов, были реализованы. Руководители «Mazda» сделали еще одно интересное открытие. Хотя у них была разработана великолепная система материального поощрения рационализаторов, служащие, вносившие свои предложения, получали наибольшее удовлетворение, когда их предложения принимались к исполнению.

Пять лет спустя, в 1980 году, годовой объем прибылей «Mazda» достиг 95 миллионов, число рационализаторских предложений перевалило за 2 миллиона, и при этом сохранялся изумительный уровень 60-процентной реализации предложений! За пять лет прибыль возросла на 1800 процентов. Представители «Mazda» объясняли такой оглушительный успех компании именно системой поощрения рационализаторских предложений, благодаря которой каждый служащий рад был поставить на службу компании весь свой творческий потенциал.

Когда исследователи измерили уровень реализации рационализаторских предложений в Северной Америке, он составил около 10 процентов, что означает, что из каждых десяти предлагаемых креативных идей девять *отвергаются*. Как себя чувствуют работники, 90 процентов предложений которых отвергаются? Они говорят: «Ну и черт с ними. Забудем. Не стоило и связываться». Хуже того, многие компании, на словах поощряя рационализаторство, на деле попросту игнорируют вносимые предложения, если их опробование доставляет неудобство или стоит времени и денег. Этим компаниям явно недостает понимания прямой связи, существующей между креативными идеями и прибылью. Чем больше количество поданных рационализаторских идей, тем выше качество идей реализованных. Даже небольшие улучшения в снижении расходов, повышении качества и увеличении степени удовлетворенности клиентов и работников могут в конечном счете вылиться в огромный рост прибыли.

Динамичная и конкурентная природа нашего общества такова, что идеи быстро устаревают, поэтому, чем больше свежих идей вы способны генерировать, тем больше у вас шансов на выживание и процветание в последующие годы. Организация, которая прекращает выдавать новые идеи, обречена.

Коренные источники креативности

Креативность является естественным и спонтанным качеством позитивно мыслящих людей с высокой самооценкой. Компании, которые создают у себя позитивную рабочую среду, получают рационализаторские предложения мощным и непрерывным потоком.

На количество идей, которые могут родиться в голове человека, влияют три фактора. Первый фактор – это ваш прежний опыт. От опыта многое зависит в плане креативности. Если в прошлом вы существовали в среде, где креативность поощрялась, то у вас наверняка сохранились соответствующий позитивный настрой и склонность к придумыванию свежих идей. Негативная же среда могла заглушить в вас способность к творческому мышлению.

Второй фактор – ваша нынешняя ситуация. Вы ощущаете поддержку, поощрение креативности в той среде, где работаете? Креативно мыслящего человека встречают у вас аплодисментами или насмешками и критикой?

Третий фактор – *самовосприятие*. Считаете ли вы себя креативным человеком? Принято считать, что 95 процентов людей способны рождать хорошие идеи. Более того, исследования, проведенные Говардом Гарднером из Гарвардского университета, свидетельствуют, что каждый человек является потенциальным гением по крайней мере в какойто одной области. Поэтому если вы хотите раскрепостить свой творческий потенциал, то должны начать думать о себе как о творческой личности.

Вы потенциальный гений

Повторяйте эту фразу про себя снова и снова: «Я гений!» Поначалу это может казаться глупостью. Поначалу ваше подсознание может противиться этой идее. Но подсознание так или иначе сохраняет в себе всю поступающую информацию и весь ваш жизненный опыт, представляя собой гигантскую базу данных. После продолжительного повторения фразы «Я гений» подсознание постепенно начнет придавать поступающей информации форму идей, которые помогут в решении насущных проблем. Поэтому даже если поначалу вам кажется это нелепым, продолжайте повторять про себя: «Я гений, я гений!»

Сотни людей, побывавших на моих семинарах, потом приходили ко мне, чтобы сказать, какими неожиданно умными они стали после того, как начали умышленно менять самовосприятие и внушать себе, какие они креативные.

Выйдите за пределы зоны комфорта

Серьезный барьер для креативности представляет собой так называемая зона комфорта. Людям от природы свойственно противиться новым идеям, говорить «нет» всему новому или отличному от привычного. Ваша компания поощряет тех работников, которые проявляют готовность идти на риск и пробовать что-то новое? А вы как менеджер?

Существует прямая связь между чувством счастья и удовлетворенности, с одной стороны, и оптимизмом и креативностью – с другой. Счастливые, высоко ценимые работники и менеджеры всегда проявляют больше креативности в своей работе. Когда люди знают, что организация их ценит и уважает, творческие идеи так и брызжут из них. Оптимизм, радость, позитивный настрой, смех – все это стимулирует творчество. Что вы предпринимаете, чтобы раскрепостить творческий потенциал своих подчиненных, поощрить и поддержать их, когда они предлагают интересные идеи?

В каждом человеке творческие способности присутствуют от рождения. Это дар, которым наделяет нас природа, чтобы помочь справиться с тяготами жизни. Единственная разница в том, что одни люди активно пользуются этим даром креативности, а другие пользуются им мало. В среднем, за то время, когда человек едет на работу и потом с работы, в его голове за год рождаются четыре идеи, которые могли бы сделать его миллионером, если бы он потрудился их реализовать. Как правило, мы отмахиваемся от этих идей, отказываясь признать какую-либо ценность, заключенную в них. А факт в том, что мы могли бы генерировать и сорок идей в год и каждая из них могла бы исполнить все наши мечты.

Вера в собственную креативность является самой могущественной силой, побуждающей подсознание активно заниматься поиском хороших идей. Ваша задача – признать себя гением, и тогда фонтан идей начнет бить сам собой.

Три фактора, стимулирующих креативность

Три фактора, стимулирующих креативность, таковы:

1. Цели, вызывающие сильную страсть. Креативность стимулируется сильными эмоциями любого рода. Чем сильнее желаете чего-то, тем больше у вас шансов, что найдете креативные способы добиться своего. Вот почему говорят, что нет нетворческих людей, а есть лишь люди, не знающие страсти. Каких целей вы страстно хотите достичь?

2. Насущные проблемы. Если в вашей жизни есть проблема, не позволяющая достичь чего-то важного, то вы сами поразитесь той изобретательности, с какой эта проблема будет решена вами.

3. Сфокусированные вопросы. Чем более точные и сфокусированные вопросы вы задаете себе и другим, тем быстрее креативный рефлекс начнет генерировать дееспособные ответы.

Тестирование допущений может быть более конкретным методом формулирования сфокусированных вопросов и проникновения в суть ваших целей и тех преград, что стоят на

вашем пути. Постоянно спрашивайте себя: «На каких допущениях строятся мои суждения?» Подвергаются сомнению допущения не только очевидные, но и *скрытые*. Самое главное – ищите, в чем ваши предположения могут оказаться ошибочными. Ошибочные допущения – корень любой неудачи. Сталкиваясь с реальной проблемой или затруднением, спросите себя: «Каковы мои предположения в этой ситуации?»

Решение проблем: упрощенная схема

Любой систематизированный метод решения проблем эффективнее приводит к отысканию решений, нежели отсутствие всякой системы. Вот шесть простых шагов, придающих процессу решения проблем методичность и систематичность:

1. Четко определите проблему – в письменной форме.

Точный диагноз – половина лечения. В чем именно состоит ваша проблема? Расплывчатые определения являются главной преградой на пути решения проблем.

2. Читайте, наводите справки, собирайте информацию.

Выясните все факты. Многие проблемы существуют попросту оттого, что никто не удосужился собрать всю необходимую информацию. Когда вся информация налицо, решение зачастую становится очевидным.

3. Задавайте вопросы знающим людям и консультируйтесь у экспертов. Обратитесь к интернету. Почти каждую проблему уже кто-нибудь когда-нибудь решал.

4. Старайтесь решать проблему *сознательно*. Продумайте все что сможете, а если ответа все-таки не найдете, расслабьтесь. Полностью выбросьте эту проблему из головы и займитесь чем-нибудь другим. Передоверьте ее решение своему подсознанию, и оно будет заниматься поиском ответа 24 часа в сутки.

5. Перед сном снова подумайте о проблеме и попросите свое подсознание решить ее. Потратьте несколько минут на то, чтобы составить план действий на следующий день и подумать о тех проблемах и трудностях, которые вам придется переживать, а затем перепоручите их решение своему подсознанию. Может случиться так, что вы проснетесь среди ночи с готовым ответом: «Эврика!»

6. Запишите ответ. Если не записывать идеи, приходящие к вам, на лист бумаги или хотя бы на диктофон, то они быстро забудутся.

Иногда одна хорошая идея может сэкономить вам годы тяжелого труда. Бывает, что одна хорошая идея отделяет вас от богатства. Закрепите эту идею на листе бумаги.

Метод «20 идей»

Метод «20 идей» является одним из самых эффективных методов решения проблем и достижения целей, которые когда-либо были придуманы. Он создает оптимальные условия для фокусирования вопросов и концентрации мыслей. Эта простая методика обогатила больше людей, чем любой другой метод творческого мышления и любая другая техника решения проблем.

Возьмите чистый лист бумаги. Запишите в качестве заголовка свою наиболее насущную проблему или цель, придав ей форму вопроса. Например, если ваша цель заключается в увеличении объема продаж с 250 тысяч до 350 тысяч долларов в течение следующего года, можно написать так:

«Что мы можем сделать для увеличения выручки от продаж до 350 тысяч долларов за год?» Чем конкретнее вопрос, тем лучшего качества ответы вы получите.

Затем начинайте писать ответы на поставленный вопрос. Приучите себя продолжать писать, пока не получите 20 ответов или больше. Вы можете делать это в одиночку или с группой коллег.

Когда впервые используешь этот метод, первые пять ответов даются довольно легко.

Получить следующие пять ответов будет труднее, а последние десять – по-настоящему трудно. Но снова и снова опыт свидетельствует, что именно двадцатый ответ оказывается той революционной идеей, которая меняет все.

Генерирование идей

Запишите первую идею, пришедшую в голову, а затем мысль, *противоположную* первоначальной. Затем запишите идею, которая синтезирует первые две. Записывайте даже те ответы, которые кажутся смешными и нелепыми. Просто заставьте себя написать как минимум 20 ответов. И странное дело, очень часто среди них оказывается и тот ответ, который вам нужен. Один из моих студентов рассказывал, что семнадцатый ответ оказался тем самым решением, которое он безуспешно искал на протяжении более чем полугода. И когда эту идею внедрил, его дела резко пошли в гору.

Придумав не менее 20 идей, выберите одну (или больше) и сразу приступите к ее реализации. Это позволяет не иссякнуть течению ваших креативных соков. Если вы выполняете это упражнение утром первым делом, то оно зарядит вас физической и интеллектуальной энергией на весь день. И чем больше вы будете практиковать этот метод, тем больше в вас будет творческой силы и энергии.

Вопросник для стимулирования креативности

Ваше творческое мышление стимулируется и приводится в действие сфокусированными вопросами. Чем больше вопросов вы зададите и чем сильнее они заставляют задуматься, тем более эффективным и креативным будет ваше мышление. Сфокусированные вопросы – признак понастоящему умного человека. Научившись задавать сфокусированные вопросы себе, затем вы сможете задавать их другим.

Вот несколько хороших вопросов, имеющих отношение к бизнесу:

- Что мы пытаемся сделать?
- Как мы это пытаемся делать?
- Какого результата мы пытаемся достичь?
- Каким был бы идеальный результат?
- Каковы наши допущения?
- Могут ли эти допущения оказаться ошибочными? (Не забывайте, что ошибочные допущения – корень всех неудач.)
- Что нам теперь делать?

Развитие качеств гения

Гениальность не зависит от уровня интеллекта. Гениальность – это, скорее, образ мышления и образ действия, нежели врожденное качество. Изучение гениев всех времен свидетельствует о том, что всем гениальным людям присущи *три* общие привычки мышления.

Во-первых, гении умеют целенаправленно, стопроцентно сосредоточиться на каком-то одном предмете, полностью отвлекаясь от всего прочего. Рассеянность внимания является главным врагом творческого мышления. И сегодня эта проблема стоит особенно остро. Мы со всех сторон окружены всевозможными высокотехнологичными устройствами, и нам все труднее сосредоточиться, но сделать это необходимо, если хотим раскрыть скрытые в нас удивительные творческие силы.

Испытайте следующий метод: опишите во всех подробностях проблему, над которой вы сейчас работаете. Иногда сам акт описания деталей способствует отысканию интересных идей и решений.

Вторая характерная черта гениев – их умение видеть причинные связи между

различными факторами. Они способны за деревьями увидеть лес. Им присущи открытость и гибкость ума и почти детское свойство неторопливо и обстоятельно рассмотреть проблему со всех сторон, прежде чем делать какие-то выводы.

Попробуйте взглянуть на свою работу, на себя, на свой бизнес как на часть некой органической системы. Этот подход подразумевает учет того влияния, которое каждый фактор оказывает на другие факторы. На каждое событие смотрите не как на нечто изолированное, существующее в вакууме, а ищите цепочку связей, которая привела к этому событию, и пытайтесь продлить ее дальше, в будущее. Рассматривайте свою ситуацию как часть гораздо большей картины и старайтесь учесть все взаимосвязи.

Избегайте тенденции слишком привязываться к какому-то решению или идее. Когда какая-то идея вам очень нравится и вы привязываетесь к ней, это тормозит дальнейший процесс творческого поиска. Вцепившись в какую-то идею, мы пытаемся убедить себя и других, что она-то и является единственно верной. Старайтесь отрешиться от всего и найти как можно больше возможных вариантов ответа. Сохраняйте открытость и гибкость ума, даже если какие-то идеи кажутся вам слишком фантастическими. Избегайте естественной тенденции довольствоваться какой-то более-менее приемлемой идеей, пока не исчерпаете все возможности.

В-третьих, гении придерживаются систематического, упорядоченного подхода к решению любых проблем. Они не полагаются на волю случая. Они постоянно задаются вопросами: Почему? Почему нет? Почему бы не так? Нельзя ли по-другому?

Они умеют отложить вынесение суждения и стараются не привязываться к какой-то идее, пока не исследуют их досконально.

Упражнения для ума

Вот несколько вопросов, которые могут стимулировать творческое мышление. Прежде чем читать дальше, потрудитесь письменно ответить на каждый из них.

1. Каковы ваши три главные цели в жизни на данный момент?
2. Какие три самые насущные проблемы вы переживаете в данный момент?
3. Опишите идеальное решение проблемы, которую сейчас пытаетесь решить.
4. Какую одну высокую цель отважились бы покорить, если бы точно знали, что неудачи быть не может?
5. И напоследок мой любимый вопрос: как вы хотите прожить свою жизнь?

Эти вопросы стимулируют творческое мышление и открывают вам глаза на новые возможности.

Определение главных препятствий

На пути к любой цели неизбежно возникают преграды, отчасти видимые, отчасти нет. Ваша креативность должна быть сосредоточена на устранении самой большой на данный момент преграды – «скалы», преграждающей путь к успеху и счастью. Вы должны суметь обойти эту скалу, переползти через нее или снести ее, чтобы добраться до своей самой важной цели.

Когда вы определитесь с самой серьезной преградой на вашем пути и направите всю свою творческую энергию на преодоление этой преграды, это позволит добиться гораздо большего прогресса на пути к цели, чем устранение множества мелких препятствий. Самая большая ошибка, которую совершают люди, – это когда они занимаются тем, что делать легко и весело, а не тем, что делать трудно, но необходимо. Они фокусируют внимание на мелких препятствиях и повседневных проблемах, игнорируя огромную скалу, которая является главным препятствием на их пути. Это главное препятствие иногда еще называют «сдерживающим фактором».

В любом процессе сдерживающим фактором предопределяется максимальная скорость,

с которой может быть достигнута цель. Вы должны постоянно задаваться вопросом, какой главный фактор сдерживает вас дома и на работе. Это может быть недостаток образования или знаний. Это может быть нехватка денег. Это может быть отсутствие необходимых навыков или сноровки. Что стоит на вашем пути к успеху? Выяснив, в чем заключается главная проблема, сосредоточьтесь на ней. Направьте всю свою энергию на преодоление главного сдерживающего фактора, прежде чем браться за что-либо другое.

Мозговой штурм

Мозговой штурм – мощная техника развития синергии в коллективе. Регулярно проводить мозговые штурмы, призванные найти возможности улучшения дел в бизнесе, – одна из важнейших обязанностей эффективного менеджера.

Процесс мозгового штурма прост:

- Идеальное число участников – от четырех до семи.
- Продолжительность заседания – от 15 до 45 минут.

Оптимальный вариант – полчаса.

● Четко определите обсуждаемый вопрос или проблему, чтобы каждый участник знал, о чем пойдет речь, и был согласен с такой постановкой вопроса.

- Записывайте каждую идею на доске, чтобы все могли ее видеть.

● Старайтесь получить как можно больше идей, не пытаясь их критически оценивать.

Не останавливайтесь на обсуждении идеи, а просто старайтесь за выделенное на это время выдать как можно больше разных идей или решений.

● Принимайте каждую идею без комментариев. Единственный допустимый комментарий – «Это хорошая идея!», поскольку он стимулирует поток новых идей. Поощряйте атмосферу веселья, потому что, когда люди смеются, шансы на то, что вам удастся прийти к действительно хорошим идеям, возрастают.

● Назначьте секретаря, который будет фиксировать все идеи без разбора, сколь бы дикими они ни казались, для последующего обсуждения.

● Лидер выступает только в роли ведущего и свою точку зрения присутствующим не навязывает. Его цель – помочь остальным внести максимальный вклад в общую копилку идей. Поэтому чем меньше он высказывается сам, тем лучше.

● Если лидер берет на себя роль секретаря, то он просто молча заносит высказываемые идеи в общий список.

По окончании времени, выделенного на мозговой штурм, соберите все высказанные идеи для последующей оценки и обсуждения, причем предпочтительно, чтобы оценивали идеи люди, не принимавшие участие в самом мозговом штурме. Это обеспечит большую объективность.

Номинальная групповая техника

Эта техника используется в ходе мозгового штурма для поиска креативных решений какой-то конкретной проблемы. Самый простой пример применения этой техники – упражнение, требующее закончить начатые фразы. Закончите следующие три фразы, предложив как можно больше разных вариантов: 1. Мы могли бы удвоить объем продаж, если бы... 2. Мы могли бы снизить издержки на 20 процентов, если бы... 3. Мы могли бы одолеть конкурентов, если бы...

Регулярное использование этой техники позволяет значительно повысить качество творческого мышления каждого участника. Этот метод особенно хорош для отыскания решений, которые находятся перед самым вашим носом, но вам никак не удается их ухватить.

Методы латерального мышления

Методика латерального мышления, пионером которой является Эдвард де Боно, заставляет мозг выйти за рамки привычного, стандартного образа мышления и придумать что-то принципиально новое. Образно говоря, вместо того чтобы продолжать копать все глубже и глубже в поисках ответа, попробуйте начать копать в другом месте.

Например, можно попробовать менять смысл ключевых слов или фраз на *противоположный*. Например, назовите проблему благоприятным шансом. И с таким намерением покопайтесь мысленно в проблеме: может быть, она действительно содержит в себе какие-то благоприятные возможности. Вместо «продажи снижаются» скажите «покупки снижаются». Проблема не в том, что вы мало продаете, а в том, что покупатели мало покупают. И это позволяет перенести фокус внимания во всем обсуждении проблемы.

Метод *случайных ассоциаций* требует выбрать ключевые слова, а затем постараться вместить их в заданный контекст. Например, возьмите слово «апельсин» и постарайтесь описать свой бизнес, свой продукт или свою проблему с использованием этого слова: «Наш бизнес похож на апельсин тем, что...» На первый взгляд, все у нас гладко, но если присмотреться, сплошные бугры да ямки. Внутри множество перегородок. Есть также сочные части. А чем ваш бизнес похож на апельсин, снаружи и изнутри?

Выделите *доминантную идею*. Если доминантная идея «у нас здесь серьезная проблема», тогда вам нужно заменить ее на другую. Например, на такую: «У нас появилась реальная возможность подзаработать». Переключитесь с доминантной идеи на что-то другое. Вместо «Нам нужно больше продавать» скажите: «Нашим клиентам нужно больше покупать». Может статься, что убытки, которые вы терпите, обернутся прибылью, если вы переключитесь в своей деятельности на что-то другое.

Примите *точку зрения другого человека* и попробуйте взглянуть на свое положение чужими глазами. Адвокаты часто используют этот метод, готовясь к процессу. Они думают о том, как видит ситуацию противная сторона, чтобы подготовить эффективные контраргументы.

Наконец, *фантазируйте*. Это замечательный способ раскрепощения творческого мышления. Представьте, что у вас есть волшебная палочка, которая может устранить с вашего пути все преграды. Если бы это случилось – все преграды вдруг исчезли бы, как выглядела бы ваша ситуация?

Принцип ценностной инженерии

Ценностная инженерия – простой метод оценки полезности нового продукта с помощью нескольких ключевых вопросов.

1. Что ваш продукт собой представляет? Опишите его с точки зрения потребителя.
2. Что он делает?
3. Сколько он стоит?
4. Чем его можно заменить?
5. Сколько стоит заменитель?

Часто такого рода анализ приводит к идее аутсорсинга. Вы можете решить, что вместо того, чтобы пытаться делать все своими силами, лучше найти компанию, обладающую более подходящими производственными возможностями, и сэкономить деньги, поручив какую-то часть работы ей.

Оцените свои идеи

Идей на свете полным-полно, но цена большинству из них медный грош в базарный день. Восемьдесят процентов новых продуктов, выходящих на рынок, оказываются невостребованными, и 99 процентов идей – непрактичными. Прежде чем влюбляться в свою

идею, подвергните ее тщательной оценке. Эффективна ли она? Будет ли она работать? Принесет ли какую-нибудь заметную пользу? Достаточно ли она хороша, чтобы значительно улучшить что-нибудь? Совместима ли с человеческой природой? Совместима ли с тем, что люди привыкли покупать?

Сегодня люди прицениваются к товарам в интернете, а потом все-таки едут и покупают их в обычных магазинах. Почему? Да потому, что людям нравится потрогать, пощупать приобретаемую вещь, почувствовать ее запах. Им нравится сам процесс покупки. Но есть и много таких, которые присматриваются к интересующим их товарам в обычных магазинах, а потом совершают покупку через интернет. Как изменится характер поведения покупателей в будущем? Как это повлияет на поведение ваших покупателей?

Анализируя свою идею, задумайтесь, согласуется ли она с вашими целями? Готовы ли вы целиком отдаться этой идее, чтобы довести ее до осуществления? Если она несовместима с тем, чего вы хотите добиться в жизни, и вы не можете отдать ей все свое сердце, тогда, наверное, будет лучше, если ее реализацией займется кто-то другой.

Правильно ли выбрано время? Осуществима ли она практически на данный момент? Иногда бывает, что время для идеи уже прошло или еще не наступило. Самая великолепная идея, связанная с продажей предметов роскоши, едва ли окажется своевременной в период экономической рецессии. Аналогичным образом идея продажи со скидкой может оказаться не слишком востребованной в период экономического бума.

Целесообразна ли она с экономической точки зрения? Стоит ли овчинка выделки? Окупятся ли расходы на разработку, производство и доставку? На что еще можно было бы потратить те же усилия и финансовые средства?

Наконец, насколько эта идея проста? В конечном счете все гениальное просто. Любые великие инновации могут быть объяснены не более чем 25 словами. Потенциальный покупатель услышит такое описание и скажет: «Да, это хорошо. Это именно то, что мне нужно. Буду брать».

Простота так важна потому, что свой товар вы продаете простым людям, которые совсем необязательно обременены знаниями. Покупатели в большинстве своем не гении, и они могут и не понять истинную ценность вашего продукта, если вы не сумеете объяснить эту ценность простыми словами.

Каждый человек становится гением в той степени, в какой проявляет свои творческие способности. Регулярно применяя вопросы и упражнения из этой главы к своей личной и профессиональной жизни, вы разовьете в себе дисциплину креативности, и это пригодится вам до конца ваших дней.

Практические упражнения

1. Прямо сейчас запишите три главные цели вашего бизнеса.
2. Запишите три главные проблемы вашего бизнеса на данный момент, препятствующие увеличению объемов продаж и прибыли.
3. Примените метод «20 идей» к одной из своих проблем, сформулировав вопрос и отыскав 20 ответов на него.
4. Соберите группу из 4–7 сотрудников и устройте мозговой штурм в отношении одной из ваших проблем или целей.
5. Закончите фразу: «Мы могли бы удвоить объем продаж (или прибыли) в течение следующих 12 месяцев, если бы...» Запишите как можно больше вариантов завершения фразы.
6. Определите главный сдерживающий фактор, который не позволяет вам добиться большего успеха в бизнесе. Какой один фактор ограничивает скорость вашего движения к вашей самой главной цели и как влияние этого фактора устранить?
7. Определите, на каких допущениях строятся ваши суждения в отношении самого себя, своего предприятия, своих продуктов, услуг, покупателей, а затем спросите себя: «Что,

если допущения неверны?» Что тогда вам делать?

Глава восьмая

Дисциплина мужества

Мужество – лестница, по которой поднимаются все остальные добродетели.

Клер Бут Люс

Лидеров изучают на протяжении многих веков в попытке определить качества, которые позволяют им проявлять себя необычайным образом, когда подходит их время и складываются соответствующие условия. В общей сложности было выделено более 50 лидерских качеств. Но из всех этих качеств двумя главными, которые можно видеть буквально в каждом лидере, являются дальновидность и мужество.

Лидеры формулируют четкое видение своей организации в долгосрочной перспективе. Умение четко артикулировать эти дальние перспективы является ключом к мотивации и воодушевлению других людей, чтобы они не щадя сил старались претворить это видение в реальность.

Вторым наиважнейшим качеством лидера, которое выявляется во всех без исключения исследованиях, является мужество. Лидерам хватает мужества делать все необходимое для осуществления своего видения. Лидеру просто необходимо развивать в себе мужество, если он хочет полностью раскрыть свой потенциал. К счастью, этим качеством можно овладеть и его можно развивать в себе, раз от разу проявляя смелость во всех своих поступках.

Мужество как золотая середина

Аристотель, среди прочего, знаменит своей концепцией «золотой середины» добродетелей, о которой он пишет в «Никомаховой этике». Он называет мужество золотой серединой между безрассудной горячностью, с одной стороны, и трусостью – с другой. Аристотель писал, что, пытаясь компенсировать одну крайность, мы часто бросаемся в другую. Например, если нам страшно, мы заставляем себя храбриться. Но постепенно мы успокаиваемся и приходим к золотой середине.

Аристотель также сказал, что для развития в себе любой добродетели, нужно вести себя так, словно те добродетели, которые требуются в той или иной ситуации, в вас уже присутствуют. Психологи называют это «законом обратимости». Этот закон гласит, что, если вы ведете себя определенным образом, ваши действия неизбежно сопровождаются определенными чувствами и мыслями. Если вы ведете себя так, словно уже обладаете интересующими вас качествами, то эти качества с течением времени станут неотъемлемой частью вашего характера.

Все боятся

Дело в том, что людям свойственно бояться; разница только в том, чего каждый из нас боится и в какой степени. Если вы хотите быть настоящим лидером, то вам нужно развить в себе мужество и проявлять его во всех испытаниях, выпадающих на долю вашего предприятия.

Два самых сильных страха, терзающих людей, – это боязнь проиграть или что-то потерять и боязнь критики и отвержения. Существует великое множество разных страхов – боязнь бедности, осмеяния, боязнь утратить чью-то любовь, надежное положение, статус и так далее, но все они попадают в одну из двух названных выше больших категорий: вы либо боитесь что-то утратить, либо боитесь быть отвергнутыми.

В чем же тогда разница между смельчаком и трусом? Оба боятся, но человек мужественный заставляет себя действовать вопреки страху. Эмерсон писал: «Делайте то, чего боитесь, и страх обречен на смерть». Единственный способ избавиться от страха – делать то, чего боитесь. Сами двигайтесь *навстречу* ситуации, которой боитесь, сами ищите встречи с человеком, которого боитесь, и страх сразу ослабевает. Но если вы бежите от того, чего боитесь, если вы избегаете ситуаций и людей, вызывающих в вас страх, страх будет становиться все сильнее и скоро овладеет всеми вашими мыслями.

Определите свою самую большую цель

На семинарах мы часто задаем такой вопрос: «Какую одну высокую цель вы осмелились бы поставить перед собой, если бы точно знали, что не можете проиграть?» Если бы вам был абсолютно гарантирован успех в каком-нибудь одном жизненном предприятии, большом или малом, кратком или долгосрочном, то какую цель вы бы выбрали для себя?

А вот еще вопрос, который мы любим задавать: «Чем вы всегда хотели заниматься, но боялись попробовать?» Зачастую ответ на этот вопрос способен открыть ваше истинное призвание в жизни. Не исключено, что в том, чем вы боялись заняться в прошлом, вас мог бы ждать грандиозный жизненный успех, если бы вы сумели свой страх преодолеть. Кроме того, ответы на эти вопросы ясно показывают, какое влияние на принимаемые вами решения оказывают ваши страхи.

Самые серьезные страхи, которые присущи людям в наше время, можно разделить на страхи финансовые и боязнь конфронтации с трудной ситуацией или трудным человеком. Многие компании переживают серьезные проблемы из-за боязни высшего руководства решительно разобраться с менеджерами, которые занимают важные посты, но со своей работой не справляются.

Финансовые страхи можно рассеять путем улучшения финансового планирования, такой организации финансовой жизни, чтобы в ней не было места долгам, и необходимого увеличения денежных резервов, чтобы вам больше не приходилось волноваться о том, что вы вдруг останетесь без денег. Страх перед людьми можно рассеять, непосредственно решив с этими людьми все ваши проблемы и покончив с ситуацией, которая мучает вас. Когда вы преодолеваете свои страхи, когда делаете то, чего боитесь, ваша уверенность в себе резко возрастает, как и самооценка. Но когда вы бежите от того, чего боитесь, надеясь на то, что страх пройдет сам собой, ваш неокортекс (та часть головного мозга, которая отвечает за логическое мышление) отключается, и управление переходит к лимбической системе, которая уподобляет вас затравленному животному и знает только две реакции на ситуацию: драться или драпать. То есть вы либо злитесь, либо впадаете в депрессию. Ни одно из этих состояний нельзя назвать оптимальным для принятия решений.

Когда требуется мужество

Мужество требуется и даже совершенно необходимо во многих профессиональных ситуациях. Прежде всего в тех случаях, когда нужно *принимать решения*. Принятие важных решений требует мужества, особенно когда речь идет о крупных денежных затратах и инвестициях, результат которых никто не может гарантировать.

Лидеры не любят проигрывать. Они делают все возможное, чтобы снизить вероятность неудачи. Но они знают, что неудачи в погоне за ростом продаж и прибыли неизбежны. Невозможно всегда преуспевать; мы обязательно время от времени терпим неудачи, пока не усвоим уроки, без которых нельзя добиться по-настоящему большого успеха. Ключ к успеху в том, что если падать, то «падать вперед»; это означает, что метод проб и ошибок позволяет вам как лидеру и вашей организации учиться на своих ошибках и двигаться вперед. Как сказал Геродот, «не упасть стыдно, а не подняться после падения».

Типы решений

Принятие решений – это главный навык и обязанность лидера. Важно понимать, какого типа решения вам приходится принимать:

1. *Решения, принять которые необходимо.* Решение этих вопросов – ваша главная обязанность. Никто другой за вас эти решения принять не может. Если эти решения не будут приняты, то никто не сможет двигаться дальше. Вся система замедляет свое движение, а затем останавливается.

2. *Решения, которые лучше не принимать.* Если вы не можете уклониться от необходимости принять такое решение, то иногда можете просто потянуть время.

3. *Решения, которые принимать следует не вам.* Эти решения – обязанность кого-то другого, им и отвечать за них. Один из лучших способов воспитания уверенности и ответственности в подчиненных – доверять им принятие решений, а потом помогать учиться и расти.

4. *Решения, которые нельзя не принять.* В отсутствие этих решений все останавливается, потому что никто ничего не может делать.

Если вы боитесь принимать какие-то решения, то важно понимать, что одной из главных причин страха является незнание. Это страх перед неизвестностью. Этот страх, который мешает вам принять решение, можно существенно снизить, собрав как можно больше информации.

Риск

Еще одна область, где требуется немало мужества, – это действия, связанные с риском. При этом следует понимать, что без риска не обходится ни одно действие и ни одно решение. У нас никогда нет гарантии, что наши действия и решения обязательно приведут к успеху.

Многие считают предпринимателей и бизнесменов людьми «рискованными». Политики призывают бизнесменов «рисковать», создавать новые рабочие места, стимулировать экономику. Но на самом деле *успешные* бизнесмены и предприниматели стараются избегать риска. В погоне за ростом продаж и прибыли они делают все возможное, чтобы свести риск к минимуму. Они проводят тщательные исследования рынка, обстоятельно изучают ситуацию. Они стараются собрать как можно больше информации, чтобы снизить вероятность потерь времени и денег.

Как лидеру вам приходится иметь дело с несколькими типами риска:

1. *Риск, на который следует идти.* Никакой прогресс невозможен, если вы не рискнете и не сделаете шаг в неизвестность.

2. *Риск, на который не вам идти.* Это входит в сферу ответственности кого-то другого, например наем новых сотрудников.

3. *Риск, который вы можете себе позволить.* Выигрыш может быть особенно велик, издержки небольшие, и в случае неудачи вы теряете не очень много.

4. *Риск, на который нельзя не идти.* Потери возможны, но потенциальный выигрыш в случае успеха настолько велик, что вы просто обязаны рискнуть.

Тщательно анализируйте каждый рискованный случай и старайтесь отнести его к той или иной категории. Процесс оценки рисков снижает ваши страхи и добавляет вам смелости.

Две части мужества

Первая часть мужества – это осмелиться *начать*, приступить, сделать шаг в неизвестность, «отважно шагнуть туда, где не ступала нога человека». Вторая часть мужества – это мужество *стойкости*, упорства перед лицом временных трудностей и неудач. Эту часть мужества называют «мужественным терпением». Это способность

держаться несмотря ни на что, быть решительным и твердым, особенно в промежутки времени перед запуском нового продукта или предприятия и появлением первых успешных результатов.

«Стойте на своем!» – это всегда хороший совет. Не торопитесь раньше времени делать вывод, что ваше решение было ошибочным. Удивительное дело, сколь многие люди опускают руки и сходят с курса, когда успех ждет их уже за углом. Росс Перо говорил: «Многие сдаются, не успев достичь успеха. Сейчас не время опускать руки; сейчас время приложить еще больше усилий».

Развивать мужество необходимо, если вы хотите стать успешным лидером. Применяя на практике идеи из этой главы, вы скоро станете бесстрашным человеком, которого никому не остановить. Мужество станет для вас привычкой мышления и действия.

Практические упражнения

1. Назовите какую-то одну сторону или ситуацию в своей нынешней жизни, где страх сдерживает вас, и примите решение непосредственным образом разобраться с этой ситуацией раз и навсегда.

2. Подумайте о наиболее рискованных действиях, которые вы в настоящее время предпринимаете, и решите, оправданный это риск или нет.

3. Назовите самые важные решения, которые вам придется принимать в будущем, и подумайте, что бы вы решили, если бы не боялись потерпеть неудачу.

4. В каких областях вашей жизни или работы боязнь критики, неодобрения, отвержения удерживает вас от действий?

5. В какой области вам необходимо действовать смело, пускаться в новые предприятия, даже если нет гарантий успеха?

6. В каких областях вам нужно терпеть, упираться, продолжать работать, даже если вы близки к отчаянию?

7. Назовите три самых важных урока, которые вы выучили на своих ошибках в прошлом, и как они помогли вам стать лучше сегодня.

Глава девятая Дисциплина заботы о людях

Неважно, сколько вы знаете; важно лишь то, насколько вы заботитесь.

Аноним

Насколько вы заботитесь о людях, которые работают на вас? Этот вопрос является центральным, поскольку предопределяет ваш успех как лидера и успех вашей организации.

А вот еще вопрос к вам: «В какой мере процессы мышления и принятия решений эмоциональны и в какой мере они логичны?» Ответ: люди на 100 процентов эмоциональны. Они принимают решения, опираясь на эмоции, а затем оправдывают принятые решения логически. Иначе говоря, то, что люди *чувствуют* по отношению к вам, компании, выпускаемым вами продуктам и услугам и к себе самим как к работникам, является критически важным фактором с точки зрения производительности труда и результативности деятельности компании. От их чувств зависит уровень их вовлеченности, преданности, обязательности и креативности. И большое влияние на этот эмоциональный фактор способен оказать менеджер – особенно то, как он обращается со своими подчиненными в повседневной жизни.

Ваш главный ресурс

Главный, самый дорогостоящий, но в значительной степени невостребованный ресурс любой организации – люди. Именно в навыках и способностях работников скрывается наибольший потенциал роста производительности труда и прибыльности работы организации.

В этой главе вы познакомитесь с одной из самых важных дисциплин менеджмента – использованием эмоционального компонента в целях мотивации сотрудников и достижения ими пиковой производительности. Вы познакомитесь с лучшими идеями на этот счет, выработанными за последние полвека, так чтобы вы могли помочь своим подчиненным гордиться собой и приносить максимум пользы своей организации.

Всякая мотивация – это самомотивация. Мотивация извне невозможна, но извне можно устранить преграды, мешающие самомотивации. Как менеджер вы можете создать такую рабочую среду, в которой процессы самомотивации и самореализации происходят естественно и спонтанно.

Мобилизуйте свои людские ресурсы

По данным исследовательской фирмы «Robert Half and Associates», средний работник реализует свой потенциал на 50 процентов. Остальные 50 процентов, по существу, растрачиваются вхолостую на протяжении рабочего дня на праздные разговоры с коллегами, блуждания по интернету, опоздания, ранний уход, растянутый во времени обеденный перерыв и решение личных дел.

Одна из причин этого расточительства, которое весьма негативно сказывается на финансовых результатах компании, состоит в том, что служащие недостаточно мотивированы и недостаточно сосредоточены на своей работе; им недостает чувства срочности, стремления выполнить работу в первую очередь, а все остальное уже во вторую. Зачастую это связано с ощущением, что начальству наплевать на них. И это серьезная проблема, которую менеджер должен и может решить. Задача менеджера – мобилизовать недостающие 50 процентов, за которые компания платит, но которые пользу компании не приносят, на повышение производительности и качества работы.

Цель любого бизнеса – получать как можно более высокий доход на каждый доллар, вложенный акционерами и инвесторами. А цель менеджера – добиться максимальной отдачи от энергии, затрачиваемой работниками компании. Финансовый капитал исчисляется в долларах. Человеческий капитал состоит из умственной, эмоциональной и физической энергии людей. Ваша задача как менеджера – максимизировать этот человеческий капитал и нацелить его на достижение самых важных и ценных для компании результатов.

Устранение демотиваторов

Два важнейших демотивирующих фактора в жизни и на работе человек приобретает еще в детстве. Их можно назвать вредными привычками или условными рефлексам.

Преодоление страха перед неудачами

Первый из этих демотиваторов – *боязнь неудачи*. Это самая большая преграда на пути к успеху и великим достижениям в жизни. В результате деструктивной критики, которую человек постоянно слышит в свой адрес в детстве, он, когда вырастает и приходит на работу, смертельно боится допустить ошибку или потерпеть неудачу. Этот страх парализует его и удерживает от всякого подобия риска, не позволяет расти и брать на себя дополнительные полномочия и ответственность. Из-за боязни неудачи человек не решается брать за новые задачи и постоянно ищет оправдания своему бездействию.

В исследовании «Самое лучшее место для работы», которое проводится из года в год,

один из ключевых факторов, отличающих организации, в которых приятно работать, называется просто: «доверие». Авторы исследования определяют доверие как «возможность совершить ошибку на своем рабочем месте, не боясь быть подвергнутым критике или наказанию».

Чувство безопасности

В лучших организациях сотрудники готовы рисковать, использовать каждый шанс, чтобы продвинуться вперед самим и помочь продвинуться своей компании. Они учитывают возможность неудачи, но не боятся этого. Они знают, что могут ошибаться и извлекать уроки из своих ошибок, и потеря работы за это им не грозит.

Эдвардс Деминг, основатель системы «тотального качества», одним из 14 ключей к построению высокопроизводительной организации называл «избавление от страха». В отсутствие страха люди работают с большим подъемом и старанием, благодаря чему возрастают качество и производительность труда.

Преодоление боязни быть отвергнутым

Вторым наиважнейшим демотиватором является боязнь быть отвергнутым. Этот страх тоже коренится в детских годах, когда родители практикуют «обусловленную любовь» к своим детям. В обмен на свою любовь и поддержку они требуют, чтобы ребенок придерживался неких высоких стандартов поведения, у которых нет, однако, четкого определения. Ребенок вырастает гиперчувствительным к чужим мнениям, высказываниям и оценкам. Приходя на работу, такой человек постоянно оглядывается на начальство.

Этот страх включает в себя боязнь критики, осуждения, цензуры, боязнь совершить ошибку и быть обруганным за это. Лучшие менеджеры – те, кто практикует «безусловное приятие» по отношению ко всем своим подчиненным, чтобы они чувствовали себя уверенно и не дрожали при виде начальства.

Существует множество других причин демотивации и плохой работы, но названные две категории страха являются главными факторами, мешающими работнику раскрыть весь свой потенциал. Успешные организации и менеджеры сознательно и целенаправленно разрушают этот барьер. Они поощряют творческие действия своих служащих, даже если эти действия сопряжены с определенным риском. Они дают ясно понять, что никого не будут критиковать, ругать, унижать, наказывать за допущенные ошибки. Лучшие менеджеры создают на рабочих местах такую атмосферу, в которой работники не боятся полностью раскрыться.

Помогите им почувствовать собственную значимость

Любой триумф начинается с попытки. Исследователи сделали великое открытие, выяснив, что чем больше человек нравится себе, ценит себя, осознает свое достоинство и значимость, тем меньше он боится потерпеть неудачу, тем меньше боится услышать чью-то критику и тем больше проявляет готовность пробовать что-то новое, выйти из «зоны комфорта» в «зону дискомфорта».

Задача руководства – поощрять такие «попытки» в форме экспериментов, больших стараний и эпизодических неудач в целях отыскания способов сделать дело быстрее, лучше и дешевле.

Успешные компании создают у себя такую среду, где люди очень хорошо себя чувствуют. Понимание роли самовосприятия и самооценки в поведении человека является отправной точкой эффективности менеджмента и мотивации.

Самовосприятие – это система убеждений или ценностей. Она состоит из всех убеждений, верований, мнений, психологических установок человека и формируется с

раннего детства на протяжении всей жизни. Это как командный центр, ядро личности и фундамент продуктивности. Именно отсюда начинаются все поступки, результаты, достижения человека.

Любые изменения во внешнем поведении начинаются с изменения самовосприятия, отношения человека к самому себе. Иначе говоря, любые изменения во внешнем мире начинаются с изменений в мире внутреннем.

Три компонента личности

Самовосприятие состоит из трех компонентов: супер-эго, самооценка и самоуважение. Давайте разберем эти элементы по отдельности.

Поддерживайте позитивный супер-эго

Супер-эго человека – это общая картина всего того, о чем человек мечтает и к чему стремится. Он состоит из целей, мечтаний, надежд и идеалов человека и всех тех вариантов, кем он может стать в будущем. Каждого человека осознанно или неосознанно направляет и мотивирует внутреннее желание стать лучше, стать чем-то большим.

В корпоративном мире на супер-эго работника оказывают влияние система ценностей организации, корпоративная культура, а также пример, показываемый руководителями организации. Когда эта атмосфера меняется в лучшую сторону, производительность работников может резко возрасти.

Укрепляйте положительную самооценку

Вторая часть самовосприятия – самооценка, то есть как, по мнению самого человека, его воспринимают окружающие. На вашу самооценку сильное влияние оказывает то, как окружающие относятся к вам в повседневной жизни. Когда людям выказывают уважение, внушают, как они важны для организации, они и сами к себе относятся более позитивным образом. В результате повышается производительность труда и качество работы.

На самооценку влияет также то, как человек относится сам к себе, как он оценивает уровень своей работы. Положительные отзывы со стороны начальства повышают самооценку и усиливают в нем мотивацию работать еще лучше.

Повышайте самоуважение у своих подчиненных

Третья часть, фундаментальное ядро самовосприятия, – это самоуважение человека, то есть насколько человек сам себе нравится. Чем больше человек любит и уважает себя изнутри, тем лучше он работает снаружи. Чем выше уровень самоуважения, тем выше цели, которые ставит перед собой человек, и стандарты качества, которых он старается придерживаться в своей работе. Чем больше человек уважает себя, тем больше он уважает других, а значит, тем лучшим командным игроком становится. Короче говоря, чем больше человек нравится себе, тем лучше он проявляет себя во всех аспектах жизни.

Ключ к созданию высокопроизводительной организации – создание такой среды высокого самоуважения, где люди не боятся ошибиться и не боятся быть отвергнутыми. Менеджер, которому удастся создать такую среду, сможет похвастаться более высокими результатами работы, меньшим числом прогулов, меньшей текучестью кадров, более высокой производительностью труда и меньшим количеством возникающих проблем.

Сосредоточьтесь на ключевом факторе

Ключевым фактором в деле мотивации и достижении пиковой производительности являются взаимоотношения между менеджером и его подчиненными. Это главный детерминант производительности труда работников, а также результативности и прибыльности работы организации. Таким образом, от позитивных или негативных отношений между руководителями и руководимыми зависит итог работы всей организации.

Когда отношения между начальником и подчиненными позитивные, помогающие поддерживать высокую самооценку и положительное самовосприятие, тогда работники показывают наивысшую производительность и результативность работы, какая только возможна. Если же отношения между начальством и подчиненными по каким-то причинам складываются негативно, то производительность и результативность снижаются. Негативные отношения с начальством возбуждают в подчиненных всевозможные страхи. Если начальник по каким-либо причинам настроен негативно, то подчиненные предпочитают не высовываться и делают только то, что обязаны делать, чтобы их не уволили.

Чем эффективнее вам как менеджеру удастся добиться от своих подчиненных максимальной производительности, тем больше вам будут давать в подчинение людей, чтобы вы и с ними добились тех же результатов. Верхние ступеньки корпоративной иерархической лестницы занимают сегодня именно те менеджеры-лидеры, которые умеют добиться необыкновенных результатов от обыкновенных людей.

Эффективные менеджеры ориентированы на действие. Когда они слышат хорошую идею, они быстро переходят к стадии внедрения этой идеи. Поэтому если вы нашли в этой главе идеи, которые, как вам кажется, помогут усилить мотивацию ваших работников, не откладывайте дело в долгий ящик, и результаты превзойдут ваши ожидания.

Четко доносите требования и ожидания

Четко объясняя людям, чего от них ждут, вы даете им шанс удовлетворить и превзойти ожидания. Когда же они не знают толком, что от них требуется, возникает опасность, что они сделают что-то не то или то, но не так, как надо, и будут ощущать себя неудачниками. «Не знаю, чего от меня хотят» – это самая распространенная жалоба современных работников. Людям нужно точно знать, что они должны сделать, к какому сроку и на каком уровне качества.

«Нельзя попасть в мишень, которую не видишь». Чтобы ваши люди могли почувствовать себя победителями, им нужны ясные и четкие цели. Чем яснее цель, тем легче ее достичь. И чем больше целей достигает работник, тем сильнее он ощущает себя победителем. И чем сильнее он ощущает себя победителем, тем выше его самооценка.

Предъявляя подчиненным ясные и четкие требования, что, как и когда должно быть сделано, проверяйте, как эти требования исполняются. Наблюдайте, проверяйте, контролируйте. Это ваша прямая обязанность как менеджера.

Соучастие в менеджменте

Соучастие в менеджменте – эффективный инструмент, позволяющий повысить степень вовлеченности, лояльности, ответственности работников. Вы должны доверить своим работникам соучастие в решении вопросов о том, что им нужно делать, каких стандартов придерживаться и каким образом лучше достичь поставленных целей. Мы снова и снова обнаруживаем подтверждения того факта, что наиболее эффективными являются трудовые коллективы, построенные на демократических принципах, где начальник и работники сообща решают все вопросы. Они вместе распределяют обязанности, а затем вместе же следят за тем, чтобы каждый делал свое дело и укладывался в сроки.

Менеджер должен играть роль тренера или партнера. Во время совещаний трудового коллектива вы распределяете обязанности, обсуждаете, как идут дела, и каждый знает, чем занимаются остальные. Приверженность работников качеству прямо пропорциональна

степени их участия в постановке целей и определении стандартов качества. От качества их работы зависит ваш успех как менеджера. Качественный труд невозможен без эмоционального компонента. И достичь этого можно лишь через привлечение работников к менеджменту, чтобы они чувствовали себя хозяевами, а не просто исполнителями чужой воли.

Четыре фактора мотивации

Мотивацию можно разложить на четыре фактора и три метода. Каждый из четырех факторов наглядно демонстрирует степень вашей заботы о людях. Изменения к лучшему в любом из этих факторов могут привести к значительным подвижкам в том, как ваши подчиненные чувствуют себя и как они работают.

- Фактор мотивации № 1: *Стиль руководства*. От этого фактора зависит, насколько мотивированы люди работать в команде. Иногда изменение стиля руководства приводит к радикальным изменениям в результатах работы организации.

- Фактор мотивации № 2: *Система поощрения*. Иными словами, какие для работников стимулы для отличной работы? Как людям платят и за что?

- Фактор мотивации № 3: *Климат в организации*. Приятно работается в вашей организации или не очень? Люди увлечены работой или склоками?

- Фактор мотивации № 4: *Характер работы*. Бывает работа интересная, бывает скучная. От этого фактора зависит отношение людей к своей работе. В хороших организациях всегда стараются распределять обязанности так, чтобы характер работы соответствовал характеру исполнителя, чтобы каждому было максимально интересно заниматься своим делом.

Измените стиль руководства

Система поощрения, климат в организации и характер работы изменить можно, но это процесс медленный, постепенный. А вот стиль руководства поддается изменению очень быстро. Достаточно изменить свой стиль руководства с негативного на позитивный, как вы мгновенно из фактора тормозящего превратитесь в фактор приумножающий. Вот почему многие организации готовы идти на большие жертвы, чтобы заполучить в директора Ли Якокку, Майкла Айснера или другого лидера-мотиватора. Такой лидер становится движущей силой, непосредственно влияющей на результативность деятельности компании, даже если остальные три фактора мотивации остаются неизменными.

Три метода мотивации

Три метода мотивации – это *поощрение, признание и закрепление*. Поощрение может быть материальным и нематериальным. Но величина его должна зависеть исключительно от достигнутых результатов работы. Система поощрения только тогда идет на пользу бизнесу, если напрямую связана с теми целями, которые бизнес ставит перед собой. Поощрять работников нужно только в том случае, если они хорошо работают и приносят пользу своему предприятию. Что поощряется, то и делается – это непреложный факт. Если вы хотите узнать, что делается в организации, то просто посмотрите на то, что там поощряется. И если вы измените систему поощрения, то это незамедлительно скажется на результатах.

Признание хорошо проделанной работы – это то, что может и должен делать каждый менеджер по отношению к своим подчиненным. Когда человек очень хорошо справился с порученным делом или хотя бы даже сделал хорошую попытку, похвалите его наедине и публично. Празднуйте успехи, большие и малые.

Третий метод мотивации – закрепление. Оно имеет место, когда вы постоянно комментируете, хвалите, поощряете хорошо проделанную работу и правильное поведение.

Из поведенческой психологии мы знаем, что закрепление поведения влечет за собой его повторение. Каждый раз, когда вы хвалите приватным или публичным образом какое-то поведение, шансы на то, что это поведение повторится, увеличиваются.

Успешные организации создают у себя такую среду, где продвижение вверх по карьерной лестнице возможно лишь в том случае, если вы конкретными делами способствуете успеху в бизнесе.

Менеджмент по принципам

Глубочайшей из человеческих потребностей, составляющей самую сердцевину самовосприятия, является потребность в смысле жизни, в жизненном предназначении. Объясните работнику, каким образом его деятельность приносит пользу другим людям, особенно клиентам, и придает смысл его собственной жизни. Цель в жизни является мощным мотиватором. Если работа связана с нравственными принципами и ценностями, то это возбуждает эмоциональную реакцию и усиливает преданность человека своему делу.

Такие принципы и ценности, как качество, дружелюбие, служение, уважение к личности, повышение самооценки, обучение и подготовка кадров способствуют мотивации и воодушевлению людей. Но не думайте, что люди должны догадываться, по каким принципам вы живете и работаете. Важно, чтобы вы как менеджер постоянно демонстрировали свои принципы на практике, претворяли их в жизнь. Когда у кого-то из ваших подчиненных возникают проблемы, то, как вы справляетесь с ситуацией, служит наглядным проявлением ваших принципов. Когда вы имеете дело с трудным клиентом, вы наглядно показываете свое истинное отношение к обслуживанию потребителей. Когда вы сталкиваетесь с несправедливостью, вы демонстрируете систему ценностей, которой придерживается ваша организация.

500 успешных

Кен Бланшар и Норман Винсент Пил написали в соавторстве книгу под названием «500 успешных». Там они рассматривают лучшие 20 процентов компаний в каждой отрасли экономики, компаний, которые из года в год показывают более высокий уровень доходности по сравнению с остальными 80 процентами.

Одно из отличий, характерных для этих успешных предприятий, состоит в том, что хотя каждая компания в своей работе опирается на некие принципы, в лучших компаниях эти принципы закреплены в письменной форме, и каждый работник знает о них и живет в соответствии с ними. Остальные 80 процентов организаций могут иметь принципы, но об этих принципах мало кто осведомлен и еще меньше кто может четко их сформулировать, не говоря уже о том, чтобы каждый день жить и работать в полном согласии с ними.

Когда новый человек приходит в организацию, известную своей приверженностью принципам и качеству, он очень скоро проникается этой атмосферой, образом мышления и психологическими установками своих коллег и в результате сам становится лучшим работником. Если человек окружен победителями и живет и работает в корпоративном климате, который поощряет и вознаграждает победителей, то он очень скоро сам станет победителем.

Менеджер как учитель

Одна из самых важных задач менеджера – обучать и тренировать своих подчиненных, чтобы они могли работать еще лучше. Никогда не следует думать, что ваши подчиненные и так все знают. Если бы они сами все знали, то едва ли работали бы под вашим началом.

Если вы не жалуете времени на обучение людей, то они чувствуют собственную значимость, и их самооценка растет. Они видят, что нужны вам, важны для вас. Позаботьтесь

проинструктировать их, ответить на вопросы, а потом отозваться о результатах их работы. Одна из самых главных ваших обязанностей – подготовить и воспитать новое поколение менеджеров. Вы «плодитесь и размножаетесь», когда учите других делать то, чему научились сами.

Создавайте позитивную рабочую атмосферу

За многие годы тысячам работников был задан вопрос, что они находят самым важным и приятным в своей работе. И каждый раз, снова и снова, упоминаются шесть основных факторов.

1. *Нетривиальность.* Чем более трудные и интересные испытания приходится преодолевать людям, тем сильнее они увлечены своим делом и тем лучше чувствуют себя. Когда работа заставляет приложить усилия, человек трудится целый день, не отвлекаясь на второстепенные вещи, и ему это нравится.

2. *Свобода.* Если человек ощущает свободу в том, как ему выполнять свою работу, если он имеет возможность работать по-своему и в своем ритме, то он гораздо лучше чувствует себя и гораздо ответственнее относится к своей работе.

3. *Контроль.* Этот фактор означает, что вы постоянно интересуетесь работой своих подчиненных, принимаете в ней участие. Вы постоянно следите за ситуацией, ничего не оставляя на самотек. Вы регулярно обсуждаете со своими подчиненными их работу, оцениваете ее. Чем более искренние отзывы на свою работу получают люди, тем сильнее они чувствуют вашу заботу о них и о том, чем занимаются.

4. *Уважение.* Чем больше уважения вы проявляете к своим подчиненным, задавая вопросы, выслушивая и претворяя в жизнь предлагаемые ими идеи, тем ценнее и значительнее они себя ощущают.

5. *Успешный опыт.* Поручайте своим подчиненным работу, которую они способны успешно выполнять при их уровне знаний и опыте. Чем больше возможностей преуспеть они имеют на своем рабочем месте, тем более успешными они себя чувствуют, что влечет за собой рост самооценки и уверенности в себе.

6. *Позитивные ожидания.* Ничто так не повышает самооценку и производительность труда, как осознание работниками, что начальство верит в их способность отлично выполнить порученное дело.

Непрерывная учеба и повышение квалификации

Если вы хотите поддерживать высокую мотивацию персонала и демонстрировать свою заботу о людях и об их будущем, то не жалейте усилий на повышение квалификации своих подчиненных, чтобы они могли принести еще больше пользы компании и сделать карьеру. Чем больше времени и усилий вы инвестируете в них, тем счастливее они будут, тем лучше они будут работать, лучше сотрудничать между собой, проявлять больше креативности в своей работе и тем более позитивная рабочая атмосфера будет вас окружать.

Эрл Найтингейл писал: «Счастье – это постепенное осуществление высокой мечты или идеала». Когда человек чувствует, что он растет над собой, становится все лучше и лучше, двигаясь к идеалу, который сам для себя создал, непрерывно ощущая при этом радость жизни и желание продолжать двигаться вперед. Ничто так сильно не возбуждает это чувство, как непрерывная учеба, развитие, совершенствование знаний и навыков. Постоянная учеба – это залог высокой производительности труда, мотивации, энтузиазма и преданности делу.

Правильный вопрос

Некоторые менеджеры сомневаются в необходимости постоянно повышать квалификацию персонала, ставя вопрос так: «Мы их будем учить, а они потом уйдут». Но это

неправильная постановка вопроса. Правильный вопрос такой: «Что произойдет, если вы не будете их учить, а они останутся?»

Такие компании, как IBM, «Херох» (в их лучшие дни) и AT&T, не жалеют сил и средств на регулярное повышение квалификации персонала. Служащий IBM помимо нескольких месяцев стажировки при поступлении на работу потом каждый год должен повышать свою квалификацию, затрачивая на учебу от 40 до 80 сверхурочных часов. Это минимальные требования, если вы хотите продолжать работать в компании. Вот это по-настоящему серьезное отношение к подготовке кадров.

Лучшие компании тратят сотни миллионов долларов в год на повышение квалификации своих служащих, потому что понимают, что надлежащая подготовка кадров воздается многократно. По данным журнала «Human Resources Executive», отдача от надлежащей подготовки кадров в последующие годы в 10, 20, а то и 30 раз превосходит расходы на обучение. Это невероятно высокая рентабельность каждого доллара, вложенного в подготовку кадров.

Людские ресурсы как главная статья расходов

Помимо себестоимости продаваемых товаров главную статью текущих расходов (от 65 до 85 процентов) средней компании составляет фонд заработной платы. На все остальное, включая арендную плату и коммунальные услуги, приходится лишь 15 процентов затрат. Даже включив в расчет производственные расходы, средняя компания тратит 65 процентов своего валового дохода на зарплаты, премии и связанные с этим затраты.

Согласно результатам исследования, проведенного Американским обществом обучения и развития, средняя компания тратит не более 1 процента своего валового дохода на подготовку кадров, которые и призваны этот самый доход обеспечивать. Согласно тому же исследованию, компании, входящие в число лучших 20 процентов по доходности в каждой отрасли, тратят на подготовку своих кадров не менее 3 процентов валового дохода. В некоторых компаниях затраты на подготовку кадров доходят до 5—10 процентов валового дохода, и именно эти компании устойчиво показывают самый высокий уровень прибыли в своих отраслях.

Корпорация «Dana», действуя в условиях жестокой конкуренции, знаменита тем, что посвящает один день в неделю обучению персонала навыкам, необходимым для выполнения работы превосходным образом. В результате они устойчиво обходят по продажам и прибыли своих конкурентов, которые работают пять дней в неделю и подготовкой кадров не занимаются.

Подготовка кадров и мотивация

Многочисленные исследования свидетельствуют о наличии прямой связи между непрерывным повышением квалификации работников и повышением самооценки тех же работников вследствие их личностного роста. Когда человек набирается знаний и чувствует, что это позволяет ему полнее раскрыть свой потенциал, он начинает лучше относиться к самому себе. Это залог счастья и позитивного настроения.

Одна из задач менеджера должна заключаться в том, чтобы разработать для каждого работника программу повышения квалификации. Сядьте с каждым и определите, какие знания и навыки ему понадобятся в дополнение к уже существующим, чтобы он мог принести еще больше пользы своей организации. В крупных компаниях имеется собственная учебная база для проведения курсов повышения квалификации. К услугам компаний поменьше, которые такую роскошь себе позволить не могут, существуют тысячи учебно-тренировочных организаций, которые проводят специализированные тренинги по программе, специально подстроенной под ваши нужды. Иногда одной такой учебной программы бывает достаточно, чтобы кардинально изменить в лучшую сторону

результативность работы целого подразделения, а то и всей компании.

Непрерывный профессиональный и личностный рост является самой надежной движущей силой, влекущей людей покорять новые высоты компетентности и производительности. Регулярное повышение квалификации сотрудников является необходимой предпосылкой для создания в коллективе победоносного климата.

Подготовка кадров и конкурентное преимущество

Высокопоставленный менеджер одной крупной компании сказал недавно: «Единственное конкурентное преимущество, которым мы обладаем, – это наше умение усваивать и применять новые идеи быстрее, чем это делают наши конкуренты». Профессиональные спортсмены должны постоянно тренироваться, чтобы быть в форме, то же самое относится и к компаниям. Правило простое: «Ваша жизнь становится лучше тогда, когда вы сами становитесь лучше».

Следуя тому же принципу, работники становятся лучше только тогда, когда становится лучше их начальник. Компания становится лучше только тогда, когда становятся лучше работники. Как сказал баскетбольный тренер Пэт Райли, «если ты не становишься лучше, значит, ты становишься хуже». Из-за невероятно быстро меняющейся ситуации на рынке и ожесточенной конкуренции ситуация складывается так, что если вы, ваши люди и ваша компания не становитесь с каждым днем все лучше и лучше, значит, ваше отставание от лучших компаний все время возрастает.

Эдвардс Деминг, гуру качества, писал: «Учиться необязательно, как и жить». Необходимость непрерывной учебы и самосовершенствования даже не обсуждается. Здесь нет вариантов. Это совершенно необходимое условие выживания на сегодняшнем и тем более завтрашнем рынке.

Наставничество и мотивация

Никто не добивается успеха в одиночку. Каждый из тех, кто сегодня преуспел, преуспел благодаря идеям, помощи, руководству, мудрым наставлениям разных людей, которые встречались на их пути.

В некоторых случаях такое наставничество имеет характер *прямых* занятий с глазу на глаз, призванных помочь человеку определить направления, требующие улучшений, и применить в этих направлениях новоприобретенные знания и навыки.

В других случаях наставничество носит *косвенный* характер – например, когда вы трудитесь бок о бок со старшим коллегой, обладающим гораздо большими знаниями и опытом, и учитесь у него, наблюдая за тем, как он делает свое дело и решает возникающие проблемы. Лучшим наставником в моей жизни был один менеджер, который непосредственно меня ничему не учил. Он просто позволил мне присутствовать на совещаниях, где обсуждались важные вопросы и принимались важные решения. То, чему я научился тогда, наблюдая за действиями других людей, помогает мне по сей день.

Проявляйте живой интерес

Одним из самых сильнодействующих мотивационных факторов является живой интерес, проявляемый начальником к карьере своих подчиненных. Поскольку вы наверняка очень занятой человек, у вас, наверное, нет времени подолгу болтать с младшими членами своего коллектива. Но вы можете заниматься наставничеством короткими «набегами», потратив несколько минут на то, чтобы поинтересоваться успехами своего подчиненного и подсказать ему правильное направление. Индивидуальное внимание со стороны старшего по возрасту и должности члена коллектива является важной движущей силой профессионального и личностного роста.

Если вы всерьез настроены стать наставником, то выберите 1–2 человек и станьте для них другом, тренером, советником. Это могут быть ваши подчиненные или коллеги, даже работники из других подразделений. Одна из ваших главных функций как старшего менеджера – разыскивать молодые таланты и помогать им развиваться.

Наставничество имеет еще то дополнительное свойство, что способствует повышению самооценки и уверенности в себе у тех, для кого вы выступаете в роли наставника. Эти люди чувствуют себя более ценными и значимыми. И при этом усиливается их преданность своей работе и компании.

Обращайте внимание

Когда мы обращаем внимание на какого-то человека, мы фактически проявляем уважение к нему, показываем, что он для нас важен и ценен. Это повышает самооценку объекта нашего внимания. Когда вы уделяете внимание молодым, еще только начинающим трудовую жизнь сотрудникам, проявляя живой интерес к их жизни и к их будущему, они становятся более лояльными и преданными по отношению к вам и лучше работают. Многие успешные менеджеры сегодня признаются, что их жизнь и карьера в свое время совершили крутой поворот благодаря позитивному влиянию других менеджеров. То же самое может относиться и к вам.

Очень важным фактором вашего успеха как менеджера является число людей, которые готовы признать, что именно вы тот человек, который как никто другой помог им стать теми, кем они являются сегодня. Многие топ-менеджеры признаются, что самая большая радость для них в жизни – следить за успешным карьерным ростом своих бывших протеже.

Вопрос совместимости

Наставничество, однако, не сводится к тому, что вы наугад выбираете парочку молодых людей и регулярно даете им советы, способствуя их карьерному росту. Не все так просто. Необходимо учитывать такой фактор, как совместимость. Чтобы процесс наставничества происходил гладко, наставнику и ученику необходим комфорт в обществе друг друга.

В молодости я как-то искал себе наставника, и первый кандидат оказался совершенно неподходящим. Нам было неловко в обществе друг друга, мы были в постоянном напряжении. Очень скоро нам обоим стало ясно, что ни к чему хорошему такое наставничество не приведет.

Позже многие обращались ко мне с просьбой стать наставником для них. Для некоторых из них я успешно исполнял роль наставника на протяжении многих месяцев, а то и лет. Но были случаи, когда после первой же встречи становилось ясно, что наше сотрудничество обречено на неудачу.

Цените время

Если вы ищете себе наставника из числа вышестоящих менеджеров, то начните с объяснения за чашкой кофе этому человеку, как счастливы вы были бы, если бы он нашел возможность время от времени наставлять и направлять вас. Если вы оба не против и между вами есть совместимость, то постарайтесь не злоупотреблять временем своего наставника. Ограничивайте время ваших встреч примерно 10 минутами.

Встречаясь со своим наставником, имейте наготове список вопросов, проблем или наблюдений, которые вы бы хотели обсудить. Не забудьте сделать копию списка для наставника. Когда ваш наставник рекомендует вам почитать какие-то книги или записаться на какие-то учебные курсы, обязательно последуйте его рекомендациям и сделайте это как можно скорее. Потом не забудьте доложить своему наставнику обо всем, что вы

предприняли и чему научились. Таким образом вы вселяете в наставника уверенность в том, что он не зря тратит на вас время.

Инструктируйте своего ученика

Когда вы сами станете наставником, объясните своему ученику эти общие правила и принципы эффективного наставничества. Пусть он приходит к вам с готовым списком вопросов и проблем. Выделяйте на обсуждение всех вопросов 10 минут (или больше, если есть возможность). Заранее оговаривайте время начала и окончания «урока». Будьте пунктуальны и всегда начинайте и заканчивайте встречу в оговоренное время.

Закон Паркинсона гласит: «Работа заполняет все время, выделенное на нее». Если вы выделите на урок 10 или 15 минут и ваш ученик будет знать об этом, то вас обоих удивит, как быстро вы сумеете разобрать все вопросы за столь короткое время.

Выступаете ли вы в роли наставника или ученика, наставничество в обоих случаях представляет собой очень полезный жизненный опыт. Как наставник вы можете оказать такое влияние на своих молодых коллег, что они запомнят вас и ваши уроки на многие годы, если не на всю жизнь.

Подавайте пример

Одна из главных обязанностей менеджера – подавать пример, быть ролевой моделью для подчиненных. Будучи человеком, которым они восхищаются и которого уважают, вы помогаете им сформировать свое супер-эго. Быть во всем примером – абсолютное требование для менеджера и лидера.

Нельзя требовать от подчиненных лучшего поведения и более высокой производительности труда, чем то, что демонстрируете сами. Моральный климат в коллективе базируется на характере и личности руководителя. Слова и поступки менеджера – позитивные или негативные, продуктивные или непродуктивные – задают тон всему подразделению.

Большой вопрос

Один из самых важных вопросов, который вы должны задать себе, звучит так: «Как бы выглядела моя компания, если бы все были похожи на меня?» Как правило, служащие обращаются с клиентами точно так же, как начальство обращается с ними самими. Можете быть уверены, что за превосходным обслуживанием клиентов скрывается менеджер, который очень заботится о своих людях. Сталкиваясь с плохим обслуживанием, тоже можете не сомневаться, что менеджер у этих работников никудышный. Поскольку они не могут отплатить менеджеру той же монетой, они срывают зло на клиентах. Такое часто приходится наблюдать.

Проявляйте по отношению к своим подчиненным теплоту, дружелюбие, поддержку. Ваши позитивизм, жизнерадостность, уверенность в себе создают соответствующий климат в коллективе. Эмоции заражны. В любом трудовом коллективе начальник и все, что он делает, оказывает самое непосредственное влияние на мысли, чувства, настроение и поведение подчиненных. Доброе или ободряющее слово со стороны босса может сделать человека счастливым, и он будет изо всех сил стараться в течение всего дня.

С другой стороны, неодобрительный комментарий или хмурый взгляд начальника может вызвать в подчиненном чувство тревоги, и у него все будет валиться из рук. Короче говоря, все, что вы говорите и делаете как менеджер, оказывает сильное воздействие на других людей.

На вас все смотрят

За начальником все постоянно наблюдают, хотя бы краешком глаза. Все, что вы скажете кому-нибудь, быстро становится известным каждому. *И все всё знают.* В коллективе нет и не может быть секретов. Если вы положительно или отрицательно отзоветесь о ком бы то ни было, пусть даже мимоходом, то этот человек узнает о ваших словах быстрее, чем вы можете вообразить, причем ваши слова могут быть искажены до неузнаваемости. Являясь ролевой моделью, всегда старайтесь быть *позитивным*. Разговаривая с сотрудниками, всегда отзывайтесь об их коллегах в позитивном ключе. Когда вы делаете комплименты работникам за их спиной, ваш положительный отзыв очень быстро достигает их ушей и оказывает положительный эффект, поднимая их самооценку и улучшая их самовосприятие.

Во время совещания вы постоянно на виду. На вас все смотрят. Каждый видит и слышит все, что вы говорите или делаете, и даже то, чего вы не договариваете или не делаете.

Время испытаний

Самое важное время, когда вы должны подавать пример, – это когда все идет не так, когда у вас серьезные проблемы, когда ваша организация оказывается в трудной ситуации. Вот именно в такую «годину испытаний» по-настоящему демонстрируются качества вашего характера. Это те моменты, когда каждый видит, кто вы есть внутри.

В 2010 году у меня диагностировали рак горла. Я зарабатывал на жизнь лекциями, аудиопрограммами, проведением семинаров, и понятно, что эта новость повергла меня в шок. Но, будучи руководителем предприятия со штатом в 20 человек, я понимал, что этот диагноз неизбежно повлияет и на их судьбу. Им поневоле приходилось задумываться над тем, смогут ли они работать у меня и дальше. К счастью, мне повезло с врачами, да и болезнь была выявлена на начальной стадии. Хотя мне пришлось пройти химиотерапию, хирургию и облучение, моей жизни ничто не угрожало.

Когда я заболел, я завел привычку регулярно приходить в офис и хотя бы раз в неделю беседовать с каждым из своих сотрудников. При этом я старался сохранять позитивный, жизнерадостный настрой. Я рассказывал им, как проходит мое лечение, какие шансы, когда и надолго ли я потеряю голос и все прочие детали. В результате, хотя мои сотрудники волновались за меня, они продолжали работать в полную силу, как будто ничего не случилось.

Возможность показать характер

Когда в бизнесе вы сталкиваетесь с проблемой или кризисом, не забывайте о том, что на вас все смотрят. В такой ситуации у вас есть возможность продемонстрировать свои лидерские качества и свой характер. Ваша задача – не дергаться, реагировать на ситуацию спокойно и эффективно, фокусируя всеобщее внимание на поиске решений и на том, чтобы работа была сделана качественно и в срок.

Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные были эффективными и пунктуальными, то вы сами должны быть эффективными и пунктуальными. Разумно распоряжайтесь своим временем. Четко расставляйте приоритеты и работайте над самыми важными задачами, демонстрируя при этом прилежание и креативность. Вы не можете ожидать того, что другие люди будут работать лучше, чем работаете вы.

В роли менеджера будьте мужественны и решительны. Будьте готовы пойти на принцип, постоять за своих подчиненных, принимать трудные решения и уметь объяснить, почему вы поступаете именно так, а не иначе. Помните о том, что ваши подчиненные постоянно следят за вами и что их поведение зависит от того, что они видят. Будьте достойным примером, и тогда, если все будет вести себя так, как ведете вы, вашу компанию

ждут большие успехи.

Умейте слушать

Лидеры умеют слушать. Они слушают вдвое больше, чем говорят. Они задают много вопросов своим подчиненным и дают им возможность открыто и честно высказывать свою точку зрения.

О качестве отношений между менеджером и служащим можно судить по тому, насколько свободно служащий выражает свои идеи и мнения, не боясь критики или невнимания. Служащий уверен, что его слова будут услышаны.

Согласно ежегодным исследованиям, проводимым сайтом одной из самых важных характеристик компаний, которые считаются лучшим местом для работы, является высокий уровень *доверия*. При этом доверие определяется так: «Я могу открыто высказывать свое мнение менеджеру, не боясь быть раскритикованным или потерять работу».

Почему важно слушать?

Умение слушать называют «белой магией» из-за почти магического эффекта, который этот навык оказывает на людей. Когда слушаете другого человека, вы тем самым проявляете уважение к нему и позволяете ему почувствовать себя более значимым и достойным.

Средний менеджер проводит не менее 60 процентов своего рабочего времени на совещаниях или в общении с подчиненными или начальниками. Чем больше и лучше вы слушаете, тем четче понимаете, что происходит вокруг вас, тем быстрее можете почувствовать проблемы или затруднения, которые могли бы помочь решить. Чем больше вы слушаете, тем более уверенно и комфортно чувствуют себя в вашем присутствии ваши подчиненные.

Четыре ключа к эффективному общению

Ключ Первый. Слушайте внимательно

Подойдите вперед и внимательно слушайте, что говорит ваш собеседник. Ни на что другое не отвлекайтесь. Выключите компьютер и переведите телефон в беззвучный режим. Когда сидите и разговариваете с подчиненным, ведите себя так, словно общаетесь с важной шишкой.

Дейл Карнеги говорил: «Безраздельное внимание – высшая форма лести». Когда вы внимательно слушаете другого человека, это воздействует на него физически. Учащается пульс. Возрастает гальваническая реакция кожи. Увеличивается кровяное давление. Когда вы внимательно слушаете другого человека, также возрастает его самооценка и уверенность в себе, потому что он чувствует себя более ценным и значительным в ваших глазах.

Безраздельное внимание подразумевает, что вы подаетесь всем телом в сторону говорящего, смотрите ему в лицо, время от времени ваши взгляды встречаются. Активное слушание предполагает также, что вы киваете и улыбаетесь. Пусть собеседник почувствует, что то, что он говорит, важно для вас и что ваше внимание приковано к нему. Самое главное – не перебивайте и даже не пытайтесь перебивать. Большинство людей больше думают о том, что они ответят, чем слушают, что им говорят. И торопятся высказаться, стоит собеседнику остановиться, чтобы перевести дух.

Ключ второй. Делайте паузу, прежде чем отвечать

Когда собеседник закончит говорить, не торопитесь отвечать, а выдержите паузу. Она должна быть короткой (не больше 3–5 секунд), но все-таки делайте ее, потому что это дает

вам три преимущества: 1. Делая паузу, вы тем самым даете понять собеседнику, что тщательно взвешиваете его слова, отчего он еще сильнее ощущает собственную значимость.

2. Делая паузу, вы избегаете опасности перебить собеседника, потому что существует вероятность, что он еще не закончил свою реплику, а лишь остановился, чтобы собраться с мыслями.

3. Делая паузу, вы получаете возможность глубже вникнуть в то, что хотел донести до вас собеседник. Помните: помимо слов смысл передается также мимикой, жестами, языком тела.

Умение слушать подразумевает и умение, «искусство» держать паузу в нужный момент. И это дает вам неоценимое преимущество в том, что и вы лучше понимаете собеседника, и вас лучше понимают.

Ключ третий. Задавайте уточняющие вопросы

Никогда не предполагайте, что человек действительно имеет в виду то, что говорит. Если чувствуете некую двусмысленность, просто спросите: «Что вы имеете в виду?» Этот вопрос направляет ход беседы как никакой другой.

Люди с детства приучены отвечать, когда у них спрашивают. Когда вы задаете вопрос «Что вы имеете в виду?», собеседник неизбежно начинает пояснять свои предыдущие слова, и у вас появляется шанс лучше разобраться в том, что он в действительности хочет донести до вас.

Помните: *человек, который задает вопросы, контролирует течение беседы*. Тот, кто отвечает, фактически идет на поводу у того, кто спрашивает. Чем больше вопросов вы задаете, тем большим контролем над ходом разговора вы обладаете. Чем больше вы спрашиваете, тем больше узнаете и больше понимаете. Вы получаете больше информации, и это позволяет вам принимать более взвешенные и разумные решения.

Ключ Четвертый. Перефразируйте услышанное

Своими словами вкратце повторите то, что услышали. Этим вы демонстрируете, что действительно слушали своего собеседника, а не просто вежливо улыбались, занятые своими собственными мыслями.

Скажите что-нибудь вроде: «Правильно ли я вас понял? Вы сказали, что...», а затем перефразируйте сказанное собеседником. Когда собеседник согласится с тем, что вы поняли его правильно, тогда можете дать свой собственный ответ.

Задавайте вопросы

Умение задавать вопросы – признак хорошего лидера и хорошего собеседника. Когда вы задаете вопросы, у вас появляется шанс услышать ответы. А слушание способствует укреплению доверия. Доверие же между начальником и подчиненным является основой высокой результативности и производительности труда.

Однако еще важнее то, что слушание укрепляет характер. Чем больше вы слушаете других людей и искренне пытаетесь понять их и сопереживать им, тем лучше развиваетесь. Это развитие тесным образом связано с той самодисциплиной, которая необходима, чтобы слушать не перебивая. Учитесь слушать терпеливо, расслабленно, никуда не спеша. Слушайте так, словно у вас бесконечный запас времени.

Не забывайте о том, что некоторым людям нужно время, чтобы дойти до сути.

Внимательно слушая, вы также получаете шанс проникнуть в мысли и чувства людей. Когда служащие имеют возможность разговаривать с начальником совершенно откровенно и честно и начальник при этом уделяет им безграничное внимание, искренне пытаетесь понять

ход их мыслей, тем самым он указывает своим подчиненным, что ценит и уважает их, считает важными фигурами. Слушание – мощный мотивационный инструмент, который помогает воодушевить не только ваших подчиненных, но и вас самих, помогает вам стать лучшим менеджером.

Фактор дружбы

Недавно было проведено исследование, в ходе которого служащих просили назвать характеристики лучшего в их представлении босса.

Респонденты почти единодушно выбрали такой ответ: «Это босс, который бы заботился обо мне как о человеке, а не просто как о работнике».

Фактор дружбы – одна из самых важных характеристик отношений между коллегами, а также между начальниками и подчиненными, которые способствуют максимально продуктивной работе. Это сегодня ключ к успеху в бизнесе. Качество взаимоотношений между нанимателем и работниками является важнейшим детерминантом мотивации и производительности труда в любой организации.

От наличия или отсутствия фактора дружбы зависит, насколько склонны члены коллектива к сотрудничеству с вами и со своими коллегами в целях решения общих задач, стоящих перед вами. В более широком смысле можно даже сказать, что ваш успех в бизнесе пропорционален количеству друзей, которых вы заводите на протяжении своей карьеры, и качеству ваших отношений с ними.

Речь идет не просто о количестве людей, которых вы знаете, а о количестве людей, которые знают вас с хорошей стороны. Чем лучше эти люди знают вас и чем сильнее они симпатизируют вам, тем больше готовности они проявят, чтобы помочь вам в жизни и в бизнесе, если в том возникнет потребность.

Существование фактора дружбы оказывает огромное влияние на продуктивность и качество работы ваших подчиненных, а не на то, насколько им нравится работать с вами.

Ясность и участливость

Превосходные менеджеры отличаются балансом двух важных качеств: ясности и участливости. Они проявляют заботу, участие и сочувствие по отношению к работникам, обращаясь с ними как с членами большой корпоративной семьи, следя за тем, чтобы они были счастливы и чувствовали себя в безопасности. В то же самое время они стараются с кристальной ясностью ставить задачи и распределять обязанности. Каждый работник точно знает, что от него требуется, чтобы работа считалась выполненной.

Фактор дружбы опирается на участливость, заботу и вежливость. Такое поведение по отношению к подчиненным является нормой для хорошего менеджера. *Участливость* по отношению к служащим вы проявляете тогда, когда интересуетесь их личной и семейной жизнью. Когда проявляете интерес к тому, чем они занимаются в нерабочее время, вы тем самым показываете, что цените их как личностей, для которых жизнь далеко не ограничивается работой. Когда вы спрашиваете людей об их личной жизни и внимательно выслушиваете ответы, они чувствуют, что вы их цените и уважаете, и в результате сами ценят и уважают вас еще больше.

Заботьтесь о своих подчиненных

Заботу по отношению к сотрудникам вы проявляете тогда, когда они рассказывают вам о своих проблемах и вы сразу же предпринимаете усилия, чтобы каким-то образом им помочь. Например, своим служащим я всегда говорю: «Дети – главное». Под этим я имею в виду, что если у них возникают какие-то проблемы с детьми, они имеют право в любой момент уйти с работы, чтобы позаботиться о своем ребенке. И это никак не сказывается на

их зарплате и не требует отработки. Это один из лучших способов показать молодым родителям, что вы заботитесь о них и об их детях, которые составляют самую важную часть их жизни.

Когда вы задаете своим подчиненным вопросы насчет семьи и личной жизни, внимательно слушайте ответы и выражайте сопереживание тем проблемам, с которыми они сталкиваются. Тем самым вы демонстрируете искреннюю заботу. Кроме того, заботу и участливость вы можете проявить, обращая внимание на внешний вид, наряды, личные достижения и делая соответствующие комплименты.

Золотое правило менеджмента

Когда вы проявляете уважение и заботу по отношению к каждому из своих работников, делайте это не по настроению, а во всех обстоятельствах, особенно когда у вас или у кого-то из служащих возникают проблемы. В таких условиях еще важнее внушить работникам, что им нечего бояться. Когда вы вежливо и уважительно обращаетесь со своими подчиненными, это как ничто другое способствует улучшению морального климата в коллективе.

Ключом к фактору дружбы является так называемое «золотое правило менеджмента»: обращайтесь с подчиненными так, как бы вы хотели, чтобы с вами обращались начальники. Обращайтесь с подчиненными как с партнерами, как с клиентами, как с необходимой и очень ценной частью вашего предприятия.

Когда Джек Уэлч занимал пост президента «General Electric», он призывал всех менеджеров обращаться со своими подчиненными так, как если бы эти подчиненные в следующем году стали их начальниками. Благодаря динамичной структуре «General Electric» и стремительному карьерному росту компетентных сотрудников в этой компании не было чем-то совершенно необычным оказаться в подчинении у человека, который еще недавно сам был твоим подчиненным. Это заставило всех служащих «General Electric» обращаться друг с другом именно так, как они хотели бы, чтобы с ними обращались, если бы они поменялись ролями.

Лучший период вашей профессиональной жизни

Лучший период вашей профессиональной жизни – это когда вы максимально ладите со своим начальником. Худшее время – это когда у вас с начальством трения или проблемы. Ваша задача как менеджера – позаботиться о том, чтобы вы ладили со всеми и чтобы все ладили с вами.

Практиковать «золотое правило» в отношениях с персоналом не так уж сложно. Просто спросите себя: «В каких ситуациях, будучи на работе, я чувствую себя лучше всего? Кто был лучшим начальником, какого я когда-либо в жизни встречал и что он говорил или делал, чтобы поднять мне настроение?» Какими бы ни были ваши ответы на эти вопросы, используйте их как руководящие принципы в отношениях с подчиненными.

Что вызывает в вас чувство радости, воодушевления, энтузиазма, удовлетворения? Каким образом вы могли бы вызвать такие же позитивные чувства у своих подчиненных? Какие идеальные отношения вы хотели бы иметь со своими коллегами? Делайте и говорите своим людям то, что хотели бы вы, чтобы они говорили вам, если бы вы поменялись ролями.

Чем больше времени вы выделяете на то, чтобы показать своим служащим, как ценны и важны они для вас, и проявить заботу о них, тем лучшим менеджером вы станете и тем лучших результатов достигнете.

Практические упражнения

1. Назовите самых ценных людей в вашей жизни, от которых вы больше всего зависите. Что бы вы могли сделать прямо сейчас, чтобы показать им, как заботитесь о них?

2. Каждый день обращайтесь со своими подчиненными так, словно вам через год придется работать под их началом. Что вы измените в своем поведении?

3. Изю дня в день практикуйте три метода мотивации: поощрение, признание и закрепление. Регулярно давайте понять своим сотрудникам, какие они молодцы.

4. Демонстрируйте своим подчиненным, как вы заботитесь о них, задавая вопросы, касающиеся их личной и семейной жизни, и проявляя искренний интерес к ним.

5. Активно слушайте своих подчиненных, когда они хотят поговорить с вами. Сосредоточьте на них внимание, не перебивайте и задавайте уточняющие вопросы.

6. Выберите одного или двух молодых сотрудников, обладающих большим потенциалом, и постарайтесь стать для них наставником, чтобы помочь им преуспеть.

7. Определите ключевые навыки, которыми могли бы овладеть члены вашей команды, чтобы приносить еще больше пользы компании и себе самим. Помогите им приобрести эти навыки и морально поддерживайте их.

Глава десятая

Дисциплина управления переменами

Выживает не самый сильный вид и не самый умный, а тот, который лучше других приспосабливается к переменам.

Чарльз Дарвин

Ваш успех как лидера во многом предопределяется тем, насколько оперативно и эффективно вы реагируете на изменения обстановки. Перемены неизбежны и в большей степени непредсказуемы, и предотвратить или остановить их невозможно. Чем лучше вы справляетесь с невероятной скоростью перемен в профессиональной и личной жизни, тем больше от вас будет пользы для вашей организации.

Сегодня имеют место три главные движущие силы перемен: информационный взрыв, экспансия высоких технологий и ожесточенная конкуренция. Давайте подробнее рассмотрим каждый из этих факторов.

Информационный взрыв

Такого количества информации, которая доступна нам сегодня, не было никогда за всю историю человечества, и она продолжает приумножаться со все большей скоростью. В 1980 году в США было издано 220 тысяч новых книг.

В 2013 году будет опубликовано более 3 миллионов новых книг плюс миллионы статей на все мыслимые и немыслимые темы.

Одна новая идея, придуманная кем-нибудь на планете, может привести к созданию нового предприятия или целой отрасли либо в одночасье сделать устаревшей уже существующую отрасль. Когда компания «Apple» представила в 2006 году свой iPhone, в компании RIM («BlackBerry»), которая на тот момент была лидером по производству сотовых телефонов бизнес-класса, отнеслись к новому продукту как к детской игрушке. Они решили, что айфон никоим образом не сможет конкурировать с их сложными сотовыми телефонами, имевшими надежнейшие алгоритмы и предназначенными специально для бизнесменов.

Сегодня «BlackBerry» не позавидуешь: двое президентов покинули компанию, продажи упали на 80 процентов, и сомнительно, что компания сможет разработать какой-то принципиально новый телефон, который позволил бы ей выжить. Правила игры резко изменились.

Не менее 90 процентов лучших мыслителей, ученых, писателей, изобретателей и предпринимателей, живших на Земле за всю историю ее существования, живут и работают

сегодня среди нас. Самые умные, самые креативные, самые решительные ученые и исследователи, каких когда-либо знала история, живут и работают сегодня, открывая новые идеи и области применения, позволяющие совершенствовать уже существующие продукты и услуги и разрабатывать новые.

Технологическая экспансия

Как правило, любой новый высокотехнологический продукт успевает устареть раньше, чем доходит до массового покупателя. Пока его разрабатывают, производят, упаковывают и доставляют потребителю, та же самая компания или кто-то из конкурентов придумывает что-то лучшее, более быстрое или более дешевое, и спешит со своей новинкой на рынок. Сложилась даже поговорка: «Если что-то работает, значит, оно уже устарело».

Изменения в информационных технологиях и каналах сбыта оказались губительными для многих компаний, привыкших работать по старинке. Уже через год после появления на рынке iPad, который вместе с сопутствующими программными приложениями позволяет потребителям за секунды скачивать книги из интернета, изменилась целая отрасль торговли книгами. В течение 12 месяцев разорилась крупнейшая и самая успешная в мире книготорговая сеть «Borders» и более 600 принадлежавших ей магазинов закрылись навсегда. Электронные книги к 2012 году заняли уже половину книжного рынка, их доля продолжает расти. Весь книгоиздательский мир подвергся тектоническим потрясениям, и никто не может точно сказать, что будет происходить дальше, по мере дальнейшего развития технологий.

Усиление конкуренции

Третьей движущей силой перемен в современном мире является ужесточение конкуренции. Сегодня за кошелек покупателя состязаются больше предприятий, организаций и индивидуальных предпринимателей, чем когда-либо в истории. Сегодня предприниматель, сидя у себя дома с ноутбуком, может создать международное коммерческое предприятие, потратив на это буквально несколько долларов. И люди действительно делают это – *миллионы* людей. К декабрю 2012 года больше миллиона американских инженеров и предпринимателей трудились над созданием новых приложений для смартфонов. Это больше, чем число американцев, занимающихся сельским хозяйством.

Если у вас сейчас есть дети, то когда они вырастут, вероятнее всего, будут работать в компаниях, которые еще не существуют, где будут продавать продукты и услуги, которые еще не существуют, на рынках, которые еще не существуют, состязаясь с конкурентами, которые еще не существуют.

Формула простая: $ИВ \times ТЭ \times УК = СП$ (скорость перемен равна произведению информационного взрыва, технологической экспансии и ужесточения конкуренции). Поскольку все три множителя неуклонно возрастают, скорость перемен в ближайшие пять лет превзойдет всякое воображение. Вы за один год станете свидетелем большего числа перемен, чем ваши дедушки и бабушки наблюдали за всю свою жизнь. И эта скорость перемен продолжает год из года расти.

Гарвардские прогнозы

Ученые из Гарвардского университета сделали три прогноза, касающиеся перемен. Во-первых, заявили они, в следующем году в вашей области деятельности или в вашем бизнесе произойдет больше перемен, чем когда-либо. Во-вторых, в будущем году у вас будет больше конкурентов. В-третьих, в вашем бизнесе или в вашей области деятельности возникнет больше благоприятных возможностей, но они будут отличаться от того, чем вы занимаетесь сегодня.

Эти прогнозы были сделаны в 1952 году. В скором времени был сделан дополнительный прогноз. Гарвардские ученые предрекали, что 72 процента сегодняшних работников в течение двух лет будут вынуждены поменять работу или профессию, если не научатся приспосабливаться к переменам и обращать их в свою пользу.

Ваша самая важная работа

Ваша самая важная и ценная работа – это когда вы «думаете». От качества вашего мышления зависит качество вашей жизни. Способность своевременно и основательно думать о том, что в вашей жизни и в жизни вашего предприятия меняется и как вам быть с этими переменами, является важным качеством лидера на любом иерархическом уровне организации.

Ваша задача – оседлать перемены и стать их проводником и *хозяином*, а не *жертвой*. Ваша цель – принять как есть неизбежность перемен и использовать их в своих интересах. Способность меняться быстрее, чем это делают ваши конкуренты, по мере поступления новой информации, появления новых технологий или изменения предпочтений покупателей – ключ к выживанию и процветанию вашей компании в будущем.

Чтобы эффективно меняться, вы для начала должны понимать, что перемены неизбежны и непредсказуемы. Когда вы обманываетесь в своих ожиданиях, это всегда вызывает негативные эмоции. Вы ждете, что будет так, а на деле получается по-другому, и это разочаровывает вас.

Но если вы ожидаете перемен, если вы готовы к тому, что это неизбежный и неотвратимый факт жизни, тогда вы можете более спокойно и уверенно справляться с переменами, когда они происходят, даже если не способны с большой точностью предсказать, в какой форме и в какое время это будет.

Сохраняйте гибкость

Институт Меннингера в 1990-е годы провел исследование с целью определения самых важных факторов успеха в XXI веке. И они пришли к выводу, что самое важное качество, которое вы могли бы развить в себе, – это качество «гибкости». Обладая гибкостью, вы, как ива на ветру, сможете гнуться под реалиями перемен, но не ломаться, не срываться, не расстраиваться.

Дисциплина управления переменами требует от вас регулярного применения нулевого мышления в отношении всех аспектов вашего бизнеса. Нулевое мышление означает, что вы подводите черту под всеми вашими прежними решениями и подвергаете их критическому разбору, задав себе такой вопрос: «Из того, чем я занимаюсь сегодня, чем я не стал бы заниматься, если бы имел возможность начать все с начала и знал то, что знаю сейчас?»

Урежьте расходы

Нулевое мышление нужно применять в трех направлениях – к вопросам, требующим времени, денег и эмоций. Люди не любят что-либо терять и готовы идти на что угодно, чтобы не допустить потерь. Многие люди вкладывают огромное количество времени в разработку продуктов, услуг, проектов или тратят огромные средства на какого-то человека и не хотят признавать, что все это было напрасно, что, зная то, что они знают сейчас, лучше бы они потратили время и деньги на что-нибудь другое. Но помните, что, сколько бы времени и денег ни потратили понапрасну на что-то в прошлом, их уже не вернуть. Они утрачены навсегда.

Одна из лучших стратегий работы в условиях стремительных перемен – это «урезать расходы», как только вы понимаете, что ошиблись и зря потратили время на то, что того не стоило. Имейте мужество решительно отказаться от того, что оказалось напрасным и

бесперспективным, и переключить внимание на что-нибудь другое, имеющее больший потенциал.

Второе направление связано с денежными затратами. Большинство финансовых инвестиций – бездонная бочка, в которую вы безвозвратно бросаете деньги. Многообещающий инвестиционный проект оказался пустышкой, ничего не получилось. Никакой отдачи не будет, деньги потеряны навсегда. В этом случае следует просто вовремя остановиться и переключиться на что-то другое.

Третье направление связано с эмоциями. Многие люди вкладывают огромное количество эмоций в личные отношения, карьеру, бизнес, продукты и услуги. Даже когда мы видим, что отдачи от этих «инвестиций» нет, что от них одно лишь расстройство, мы все-таки продолжаем за них цепляться, вместо того чтобы признать, что ничего не получилось, и жить дальше.

Нулевое мышление – один из самых полезных интеллектуальных инструментов, какие только существуют. Это раскрывает вам глаза на все существующие возможности, и вы можете думать о каких-то новых перспективах, вместо того чтобы цепляться за старые решения и обязательства, оказавшиеся бесперспективными.

Через дорогу

Развивая дисциплину управления переменами, полезно использовать метод, называемый «через дорогу». Его можно применять к бизнесу и к своей профессиональной карьере. Представьте, что ваше предприятие сгорело дотла, но всем сотрудникам удалось благополучно эвакуироваться. А теперь представьте, что напротив, через дорогу, имеются офисные и производственные помещения и все необходимые мощности для того, чтобы вы могли в самые сжатые сроки восстановить свой бизнес.

Если вам нужно всего лишь перейти дорогу и начать свой бизнес заново, то с какой деятельности вы начнете? Продажу каких продуктов и услуг вы хотели бы возобновить как можно скорее? С какими рынками и покупателями вы хотите незамедлительно восстановить связь? Если бы вы сегодня заново начали строить свой бизнес, то какими продуктами, услугами, рынками вы не стали бы заниматься, зная то, что знаете сейчас?

Наконец, если вам достаточно перейти дорогу и начать новый бизнес, кого из своих нынешних сотрудников вы возьмете с собой, а кого оставите на пепелище?

Такое интеллектуальное упражнение, выполняемое на регулярной основе, помогает критически переосмысливать свою деятельность и свой образ мышления. Когда вы представляете себе, что для вас нет ничего невозможного и вы можете начать все сначала прямо сейчас, оставив в прошлом весь ненужный багаж, что бы вы сделали по-другому?

В ожидании кризиса

Важный аспект управления переменами – *предвосхищать* их. Загляните в будущее и спросите себя: «По какому наихудшему сценарию могут развиваться события? Какие перемены могут грозить нам серьезными неприятностями или даже поставить под вопрос само существование нашего бизнеса?»

Способность заглядывать в будущее и точно определять проблемы, которые могут возникнуть, – признак выдающегося менеджера. Такая *мысленная экстраполяция* сродни умению видеть на несколько ходов вперед в шахматах. Какие ходы вы можете сделать? Какими ходами, вероятнее всего, ответят ваши конкуренты? И что тогда вы будете делать?

Компания «Royal Dutch Shell» (RDS) знаменита наличием в ее структуре «отдела планирования сценариев». Эксперты из этого отдела разработали более 600 сценариев негативного развития событий, связанных с добычей и транспортировкой нефти, перемещением танкеров или буровых платформ в разные страны, производством продуктов нефтепереработки и доставкой их потребителям и всеми прочими аспектами нефтяной и

нефтеперерабатывающей промышленности. На тот случай, если на Ближнем Востоке вспыхнет война, в RDS есть готовый сценарий, позволяющий начать запланированные мероприятия уже в течение суток. Если цунами обрушится на побережье Японии, то на этот случай сценарий тоже есть. Благодаря этой способности предвосхищать все мыслимые повороты судьбы компания RDS устойчиво держится в списке самых успешных и прибыльных предприятий мира. Если с компанией какието потрясения и случаются, то она очень быстро восстанавливает исходные позиции.

Определите наихудший из возможных сценариев

Вот вам упражнение. Загляните на 1, 2, 3 года вперед и спросите себя: «Какое наихудшее развитие событий может создать серьезную угрозу для нашего существующего бизнеса?» Затем используйте «правило трех процентов». Оно гласит, что если вероятность наступления какого-то негативного события превышает 3 процента, то вы должны отнестись к этому как к реальной угрозе и основательно продумать, что будете делать, если эта угроза осуществится. Помните, что мы свободны постольку, поскольку имеем хорошо просчитанные *варианты* действий. Какие варианты действий вы можете придумать, чтобы защитить себя на тот случай, если предполагаемое негативное событие все-таки состоится?

При этом учитывайте перемены, происходящие в сфере информации, технологий, а главное – в среде ваших конкурентов. Помните, что надежда – это еще не план и что «хотелось бы» – не вариант. Выше мы уже говорили о важности «дальнозоркости». Способность заглядывать в будущее и предвосхищать наихудший из возможных сценариев – важное качество любого лидера. Затем вам нужно вернуться мыслями в настоящее и продумать конкретные шаги, которые вы могли бы сделать уже сегодня, чтобы защититься от возможных негативных последствий или хотя бы свести к минимуму ущерб от них.

Верхушка айсберга

Развитие дисциплины управления переменами требует не только ожидания неизбежных и неотвратимых перемен, но и подготовки к ним. Согласно принципу «верхушки айсберга» в применении к бизнесу, если в вашем бизнесе или в отрасли происходит что-то необычное или неожиданное, вместо того чтобы отмахиваться от этих «единичных» событий, вы должны заранее предположить, что речь идет о верхушке айсберга перемен.

Это индикатор нового тренда, который нужно предвосхитить и принять меры для его защиты от возможных негативных последствий.

Определите знания и навыки, которые вам потребуются

Какие знания и умения вам потребуются в будущем, чтобы вы могли задавать тон в своей сфере деятельности? Есть ли у вас планы заблаговременного приобретения необходимых знаний и навыков? Какие люди, ресурсы, продукты, услуги и технологии вам понадобятся, чтобы стать лидером в своей отрасли? Где и как вы намерены приобрести необходимое?

Стратегический планировщик Майкл Ками сказал: «Лучший способ предсказать будущее – создать его». Определившись с долгосрочными целями своего бизнеса, регулярно задавайте себе три вопроса: 1. Какие дополнительные знания и навыки потребуются мне для достижения этой цели?

2. Какие главные препятствия мне придется преодолеть на пути к цели?

3. Чья поддержка и сотрудничество потребуются мне для достижения этой цели?

Подготовка – признак настоящего профессионала. Для лидера слишком много подготовки не бывает. Иногда умение предвосхитить какое-то событие или предвидеть

какую-то деталь может оказать огромное влияние на успех вашего бизнеса.

Когда ваше предприятие переживает серьезные перемены, объявите тайм-аут, как в баскетболе, и приостановите игру. Потрудитесь вдумчиво, тщательно проанализировать происходящие перемены, прежде чем как-то реагировать на них.

Смерть и другие несчастья

Серьезные перемены в бизнесе в чем-то сродни смерти члена семьи. Психолог Элизабет Кюблер-Росс, помогающая своим клиентам справиться с горем, когда у них умирает кто-то близкий, говорит, что каждый человек после смерти члена семьи проходит через несколько стадий, прежде чем вернется в нормальное состояние. Если говорить о бизнесе, то к пяти стадиям, называемым Кюблер-Росс, следует добавить еще две:

- Стадия 1. *Отрицание*. «Этого не может быть!» Когда вы переживаете внезапную и неожиданную неприятность, ваша первая естественная реакция – неверие в возможность случившегося.

- Стадия 2. *Гнев*. «Как такое могло случиться? Почему? За что?»

- Стадия 3. *Обвинение*. «Кто за это ответит? Кто это сделал? Они еще поплатятся».

- Стадия 4. *Торг*. На этом этапе вы пытаетесь минимизировать ущерб и насколько возможно избежать негативных последствий случившегося.

- Стадия 5. *Депрессия*. Наконец вы смиряетесь с тем, что событие произошло. То, что случилось, необратимо. Все кончено. Рынок рухнул. Продукт провалился. Деньги потеряны.

- Стадия 6. *Примирение*. На этой первой позитивной стадии вы наконец осознаете, что случившееся случилось, что ничего уже не поделаешь, потому что прошлое изменить нельзя. Время, деньги или эмоциональная энергия утрачены безвозвратно. Поэтому единственный вариант – это взбодриться и продолжать жить.

- Стадия 7. *Возрождение*. На этой финальной стадии вы приступаете к действию и решительно движетесь вперед, к своей следующей цели. Все плохое осталось в прошлом, и ваши мысли сосредоточены на будущем.

Каждый проходит через эти стадии, когда переживает какую-либо неприятность. Единственный вопрос заключается в том, сколько времени занимает прохождение всех этих стадий. Лучшие лидеры проходят через эти стадии достаточно быстро, иногда за несколько минут, и, дойдя до стадии возрождения, с новыми силами устремляются в будущее.

Корреляция и каузация

Анализируя различные события, не путайте корреляционную зависимость с причинно-следственной. Эту ошибку допускают многие. Они предполагают, что если два события произошли в одно и то же время, значит, одно из них является причиной другого. Хотя во многих случаях это совсем не так, если вы предполагаете, что одно событие является причиной другого, то это служит поводом для проявления негативных эмоций. А это грозит ошибочными решениями и действиями.

Поэтому важно не спешить с выводами, а подумать как следует и постараться выяснить истинные причины случившегося, не делая никаких предположений раньше времени.

Это не катастрофа

Анализируя произошедшие события, не поддавайтесь искушению преувеличивать значение случившегося и предполагать самое худшее. Говорят, что ничто не бывает так плохо, как кажется, или так хорошо, как кажется. В большинстве случаев имеет место нечто среднее – не черное, не белое, а серое. Анализируя то, что случилось, какие-то неожиданные перемены, задавайте как можно больше вопросов.

Сохраняйте контроль при помощи вопросов

Задавая вопросы, а не просто впадая в гнев, вы сохраняете спокойствие и контроль над ситуацией.

Вопросы задавайте примерно такие:

1. Что именно произошло?
2. Как это произошло?
3. Чьи интересы эта ситуация затрагивает?
4. Каковы возможные последствия или издержки этой ситуации?
5. Какие варианты действий доступны нам?
6. Каковы возможные решения?
7. Эти перемены действительно представляют собой проблему?
8. Не может ли быть так, что эти неожиданные события являются для нас благоприятным шансом изменить к лучшему что-то в нашей деятельности?
9. Является ли произошедшее свершившимся фактом или насущной проблемой? Можно ли что-то предпринять в этой ситуации или речь идет о новых реалиях, изменить которые уже нельзя?
10. Какие действия можно было бы предпринять незамедлительно в этих условиях?

Собирайте факты

Последний этап в преодолении неожиданных перемен – собрать все доступные факты. Собирайте факты реальные, а не придуманные или предполагаемые. Проверяйте всю информацию, а потом перепроверяйте, чтобы удостовериться, что то, что вы считаете фактом, действительно имело место. Как говорил Рональд Рейган, «доверяй, но проверяй».

Удивительно, как часто люди бурно реагируют, услышав то, что им кажется плохими новостями, даже не потрудившись удостовериться, что услышанное действительно имело место. Во многих случаях это совсем не так. Во многих случаях реальность разительно отличается от того, что вам рассказывают. Потрудитесь задать вопросы и навести справки, прежде чем принимать решения.

Старайтесь извлечь полезный урок

Если изменения произошли и назад вернуть уже ничего нельзя, то постарайтесь обратить случившееся в свою пользу. Относитесь к этому не как к проблеме, а как к благоприятной возможности. Наполеон Хилл знаменит фразой: «В каждой проблеме, в каждом затруднении заложены семена еще большей пользы или преимущества».

Зачастую когда перемены имеют место в бизнесе, это содержит в себе благоприятную возможность и даже необходимость делать что-то совсем другое, что-то такое, что принесет пользу вашему бизнесу в будущем. Ищите полезный урок в каждой проблеме, в каждом затруднении, с которым вы сталкиваетесь, и почти всегда найдете.

Рост как закон жизни

Рост – это закон жизни, а перемены – это закон роста. У вас нет другой возможности достичь больших высот, кроме как воспользоваться в своих интересах бесконечным и непрерывным потоком перемен, происходящих в вашей жизни. Один из моих любимых афоризмов: «Проблемы приходят не для того, чтобы мешать, а для того, чтобы просвещать».

Тони Роббинс говорил: «Нет такой вещи, как неудачи, есть только уроки». Поскольку произошедшие перемены нельзя обратить вспять, лучше всего постараться извлечь пользу из них. Ищите возможности обратить их в свою пользу. Иногда величайшие прорывы в бизнесе

происходят в результате совершенно неожиданных перемен, связанных с действиями конкурентов, изменением запросов покупателей или изменением положения дел на рынках. Если перемены произошли и с этим ничего нельзя поделать, ваш следующий шаг – признать новые реалии как должное.

Учитесь сохранять спокойствие и отрешенность, когда происходит то, на что вы не можете повлиять. Признать сложившуюся реальность – первый шаг к преодолению переходного периода, вызванного переменами. Неспособность перейти негативную ситуацию насквозь и выйти на ее светлую сторону – главная проблема, мешающая людям обрести счастье и долговременный успех.

Вы не жертва

Если перемены произошли и их нельзя обратить вспять, просто примите их как должное и двигайтесь дальше. Вы не жертва. Не тратьте ни минуты времени на жалость к себе. Просто засучите рукава и вплотную займитесь своими целями, чтобы у вас не было времени беспокоиться о случившемся, особенно если случившееся нельзя изменить.

Другой способ эффективного управления переменами – принять на себя ответственность за них. Вместо того чтобы злиться на кого-то, кого-то винить, на кого-то обижаться, возьмите на себя всю ответственность за случившееся, и это придаст вам сил. Лидеры всегда берут на себя ответственность за проблемы и трудности. Просто произнесите волшебные слова: «Я человек ответственный», а затем сосредоточьтесь на поиске *решения* – на том, что можно сделать, а не на прошлом, которое изменить нельзя.

Ключ к успеху в том, чтобы оставить прошлое за спиной и сосредоточить время и внимание на том, что можно сделать, а не на том, что уже сделано. В корпусе морской пехоты офицеры и солдаты наизусть заучивают и повторяют как мантру слова: «Адаптируйся! Приспособься! Отвечай!»

Способность адаптироваться, приспособливаться к неотвратимым и непредсказуемым переменам и эффективно отвечать на них – признак настоящего лидера.

Три врага перемен

Три главных врага перемен – это зона комфорта, заученная беспомощность и путь наименьшего сопротивления. Зона комфорта является, пожалуй, злейшим врагом жизненного успеха. Речь идет о естественной тенденции людей привыкать к установившемуся порядку вещей и противиться всякого рода изменениям, даже самым благотворным.

Сопротивление новым идеям

Один из ярчайших примеров этой тенденции оставаться в зоне комфорта в применении к бизнесу – это сопротивление разработке новых продуктов, услуг и технологий, которые могут затмить собой уже существующие продукты, услуги или технологии. Можно приводить много примеров того, как высшие руководители компаний отвергали великолепные идеи в отношении новых продуктов и услуг только на том основании, что если эти новые продукты и услуги будут иметь успех, то это негативно отразится на продажах уже существующих продуктов и услуг.

Специалисты компании «Kodak» разработали первый цифровой фотоаппарат еще в 1986 году. Когда они пришли со своей разработкой к членам правления компании, им напрямую ответили: «„Kodak“ – производитель фотопленки». Ученым было велено вернуться в свои лаборатории и свернуть работу над этой радикально новой технологией, которая представляла угрозу для сбыта фотопленки.

Сегодня «Kodak» – банкрот, потому что они слишком уютно чувствовали себя в своей

пленочной нише, чтобы даже подумать о перспективах развития цифровой фотографии.

Этот пример показывает, почему многие революционные продукты и услуги создаются фирмами новыми, возникающими на пустом месте и не имеющими «багажа прошлого». У них еще нет своей зоны комфорта. Именно ощущение дискомфорта заставляет их шевелиться и создавать новые продукты и услуги. Потому что это их единственный шанс выжить и добиться процветания в условиях ожесточенной конкуренции.

«Nokia» доминировала на рынке сотовых телефонов целое десятилетие. Инженеры компании придумали и однокнопочный сотовый телефон, в который можно было закачивать дополнительные приложения, превращая его в мини-компьютер, и компьютер-планшет, который в настоящее время выпускает «Apple». В обоих случаях инженеры представили свои революционные разработки на суд начальства. И в обоих случаях им было сказано вернуться на свои рабочие места и перестать заниматься проектами, которые могут навредить продажам традиционных сотовых телефонов «Nokia». Компания «Apple» воспользовалась этой промашкой руководства «Nokia» в своих интересах. Они разработали собственные технологии, и их iPhone и iPad полностью преобразили мир сотовых телефонов и компьютеров-планшетов.

Заученная беспомощность

Вторая крупная преграда на пути перемен – так называемая «заученная беспомощность». Это то, что происходит, когда человек или организация наблюдают эффекты стремительных перемен, происходящих на рынке, и чувствуют себя неспособными адаптироваться к этим переменам. Многие из них полагают, что у них нет времени, денег или способности, чтобы даже попытаться угнаться за технологическим рывком конкурентов. Вместо этого они придумывают разного рода оправдания и пытаются спрятаться за существующими продуктами и технологиями, не желая признать, что рынок резко изменился и что потребителям нужны новые, лучшие, более быстрые, более дешевые, более простые в обращении продукты и услуги.

Превосходный пример такой заученной беспомощности, стремления спрятать голову в песок – «BlackBerry». Когда компания «Apple» представила свой iPhone, директора «BlackBerry» увидели в этой новинке невероятные технологические новшества и просто отвернулись. Они решили, что им никоим образом не удастся конкурировать с этим телефоном, а главное, что им и не нужно пытаться этого делать. Дескать, это мимолетное увлечение рынка. В то же самое время корейская компания «Samsung» вовремя сообразила, что весь мир сотовых телефонов преобразился, и тут же приступила к разработке операционной системы Android. В сотрудничестве с «Google» они оседлали волну, поднятую «Apple», и в настоящее время являются ведущим мировым производителем смартфонов, обладающих характеристиками и приложениями, о которых еще пять лет назад никто и мечтать не мог.

Путь наименьшего сопротивления

Третий враг перемен – «путь наименьшего сопротивления». Это присущая людям естественная тенденция искать более быстрые и простые способы получить то, что им нужно, и одновременно избежать тех тягот и трудностей, без которых успех на конкурентном рынке невозможен.

В бизнесе все стоящее дается с трудом. Любой значительный успех требует больших затрат времени, денег и энергии, упорного труда при отсутствии гарантий счастливого финала. По этой причине в бизнесе выигрывают люди трудолюбивые, которые вкладывают в свою работу больше времени или усилий, чем это делает обычный человек. Без этого выжить и процветать на быстро меняющемся рынке в условиях жесточайшей конкуренции просто невозможно.

Дисциплина управления переменами – одно из самых важных качеств, которое вы можете развить в себе, если хотите оставаться лидером в своей сфере деятельности на месяцы и годы вперед. Приспосабливаясь к неизбежным и неотвратимым переменам в вашем бизнесе и в вашей личной жизни и своевременно реагируя на них, вы наделяете себя невероятным преимуществом, которое как ничто другое обеспечит ваше выживание и процветание на многие годы вперед.

Практические упражнения

1. Назовите три самые важные перемены в области информации, которые могут повлиять на ваши продажи и прибыль в будущем. Что с этим можно сделать?

2. Назовите три самые важные перемены в сфере высоких технологий, которые могут повлиять на ваши продажи и прибыль в будущем. Что можно сделать, чтобы к ним приспособиться?

3. Назовите три самые важные перемены, касающиеся деятельности ваших конкурентов. Как можно повернуть эту ситуацию в вашу пользу?

4. Что самое худшее для вашего бизнеса может случиться в следующем году? Какие шаги вы можете предпринять, чтобы уберечься от этого?

5. Из того, чем вы занимаетесь в своей профессиональной или личной жизни, чем бы вы не стали заниматься, если бы знали то, что знаете сегодня? Что вы можете предпринять, чтобы избавиться от нежелательного балласта, и как быстро?

6. Вообразите, что вы заново строите свой бизнес или карьеру. Что бы вы здесь сделали по-другому?

7. Назовите три области знаний или навыков, которые понадобятся вам или вашей компании для выживания и процветания в предстоящие годы. Каким образом вы планируете приобрести их?

Глава одиннадцатая Дисциплина концентрации

Ключ к успешному управлению временем – сначала делать самое важное дело, полностью концентрируясь на нем и не отвлекаясь ни на что другое.

Алекс Макензи

Степень вашего успеха как менеджера зависит от вашего умения распоряжаться временем. Время – единственный невозполнимый и незаменимый ресурс. Это ваш самый драгоценный актив. Им нельзя запастись и нельзя вернуть то, что утрачено. Все, что вы делаете, требует времени, и чем лучше вы распоряжаетесь временем, тем больше успеваете сделать, а значит, тем большей будет награда.

Управление временем – необходимый залог вашей личной эффективности и вашего здоровья. От того, в какой мере вы контролируете свое время и свою жизнь, зависит уровень вашего душевного покоя, внутренней гармонии и психологического самочувствия. Когда вам кажется, что ваша жизнь выходит из-под контроля, это становится важным источником стресса, тревоги и несчастья. Чем лучше вы организуете и контролируете наиболее важные события вашей жизни, тем лучше вы себя чувствуете, тем более вы энергичны, тем лучше вы спите и тем больше успеваете сделать.

Четыре фактора успеха

Для достижения чего-то значимого, в том числе совершенства в деле управления временем и своей жизнью, вам не обойтись без следующих четырех ключевых элементов.

- *Желание.* Вы должны иметь сильное, жгучее желание стать полновластным хозяином своей жизни и достичь максимальной эффективности.

- *Решение.* Вы должны четко и недвусмысленно решить для себя, что намерены упорно практиковаться в методах управления временем, пока это не войдет в привычку.

- *Твердость.* Вы должны быть готовы проявлять твердость перед лицом всех искушений, пока не научитесь эффективно распоряжаться своим временем. Твердость подпитывается желанием.

- *Дисциплинированность.* Это четвертый и самый важный ключ к успеху в жизни. Вы должны приучить себя к тому, что технику управления временем вы осваиваете на всю оставшуюся жизнь. Дисциплинированность – это способность заставить себя делать то, что вы должны, тогда, когда должны, нравится вам это или нет.

Ключ к высоким достижениям

Отдача от превосходного управления временем огромная. Способность достигать результатов – самое явное для внешнего наблюдателя качество превосходного исполнителя, о какой бы сфере деятельности ни шла речь. Говоря попросту, наиболее продуктивные работники – те, кто хорошо распоряжается своим временем. А кто не умеет разумно распоряжаться временем, тот и достигает немногого.

К счастью, всем навыкам управления временем можно научиться. Вы можете выработать в себе привычки, которые позволят стать самым продуктивным и результативным специалистом в своей сфере деятельности. Принцип здесь такой: «Формируйте полезные привычки, и пусть они завладеют вами». Когда привычки сформированы, они начинают формировать вас и предопределять течение вашей жизни и вашей карьеры.

Успех в жизни, в целом, *редкое* явление. В бизнесе успех достигается еще реже. Из тех, кто пускается в мир бизнеса, реализовать свой истинный потенциал удастся менее чем 5 процентам. Причина столь удручающей статистики проста: люди плохо распоряжаются своим временем. Управление временем – важнейший фактор успеха в жизни и в бизнесе.

Управление временем – это в сущности управление жизнью. То, насколько эффективно вы распоряжаетесь своим временем, влияет на все стороны вашей жизни. По вашему отношению к времени можно судить о том, насколько вы цените свою жизнь. Для начала скажите себе: «Моя жизнь важна и драгоценна, я высоко ценю каждый ее час, каждую минуту. По этой причине я решил использовать свое время эффективно и хорошо».

Управление временем – это комплекс навыков, методов и приемов. Это как ездить на велосипеде, печатать на машинке или заниматься спортом. Репетируя и практикуясь, вы можете довести эти навыки до автоматизма, и тогда у вас все будет получаться само собой.

Психология управления временем

Вы хорошо чувствуете себя в той степени, в какой ощущаете себя хозяином собственной жизни. Психологи называют эту концепцию «локус контроля». В целом степень контроля, которой вы обладаете, предопределяет уровень счастья или несчастья. Человек с внутренним «локусом контроля» ощущает себя полновластным хозяином своей жизни. Он позитивен, весел, оптимистичен, жизнерадостен. Человек с внешним «локусом контроля» – которому кажется, что его жизнь в руках начальства, кредиторов и внешних обстоятельств, – негативен, пессимистичен, озлоблен и зачастую погружен в депрессию.

Управление временем позволяет вам контролировать направление течения вашей жизни. Оно придает вам чувство уверенности и оптимизма.

Определение управления временем

Одно из лучших определений управления временем (тайм-менеджмента) – это «способность контролировать *последовательность* событий». Управление временем требует от вас определиться с тем, что вы сделаете в первую очередь, что – во вторую, а чего вовсе не нужно делать. И вы всегда вольны выбирать последовательность событий. Выбирая последовательность событий, вы выбираете течение своей жизни.

Определите свою систему ценностей

Один из законов Мерфи гласит, что «прежде чем что-то делать, вы должны сначала сделать что-то еще». Прежде чем стать господином своему времени, вы должны в точности решить, что в вашей жизни самое главное. Хорошее управление временем требует, чтобы контроль над последовательностью событий гармонировал с вашей системой ценностей, вашими внутренними убеждениями и принципами.

Вот несколько вопросов, на которые вам следует постараться найти ответы:

1. Что вы больше всего цените в жизни?
2. Почему вы занимаетесь тем, чем занимаетесь, а не чем-то другим?
3. По какой причине вы работаете именно там, где работаете, а не где-нибудь еще?
4. Что придает вашей жизни предназначение и смысл?
5. Чего вы по-настоящему хотите от жизни?
6. Если бы имели в своем распоряжении неограниченные запасы финансов и времени, то на что бы в идеале тратили время?
7. Какую одну цель вы бы поставили перед собой в жизни, если бы имели абсолютную гарантию успеха?

Бенджамин Трего однажды сказал: «Очень хорошо делать то, чего делать вовсе не следует, – это наихудшая из возможных трата времени».

Одна из ваших главных целей в жизни – найти то, чем вам действительно нравится заниматься, а затем вложить в это дело все свое сердце. Даже если вы превосходно делаете то, что вам не по душе, это не доставит вам удовлетворения.

Исследуйте свои глубинные ценности и цели и спросите себя, как бы вы могли по-другому распоряжаться своим временем, чтобы это более соответствовало вашим жизненным приоритетам.

Начните с целей

Отправной точкой превосходного управления временем является кристально ясное представление о том, чего вы хотите достичь. Вам нужны четкие, зафиксированные в письменной форме цели и задачи, а также планы их реализации. Вам нужно определить с конечными и промежуточными сроками, чтобы это помогало не сбиваться с пути и отслеживать свой прогресс.

Цель, для достижения которой не установлены сроки или какой-то временной промежуток, называется целью незаслуженно. Это не цель, а скорее пожелание или надежда. В ней нет никакой энергии. Составляйте детальные планы достижения каждой из поставленных целей. Успех неотделим от хорошего планирования. Все успешные люди думают на бумаге. Когда у них появляется несколько свободных минут, они вынимают блокнот и начинают составлять новые списки и строить новые планы.

С точки зрения экономии времени отдача от планирования – 10 к 1. Составьте список всех больших и малых задач, которые нужно выполнить для достижения главной цели. Организуйте их с точки зрения порядка выполнения и с точки зрения приоритетности. Какая задача должна быть выполнена в первую очередь? Какая является самой важной?

Регулярно пересматривайте свои планы – всякий раз при поступлении новой информации. Будьте готовы вносить изменения, которые необходимы, чтобы эффективно справиться со складывающейся ситуацией. Наполеон Хилл писал: «Главная причина неудач – нежелание составлять новые планы взамен старых, оказавшихся негодными». А Питер Друкер главной причиной неудач называл «действия без плана».

Думайте на бумаге

Как летчик перед взлетом проверяет по списку работу всех систем, так и эффективное управление временем требует излагать свои мысли на бумаге и всегда работать по списку. Список не позволяет вам сбиться с пути на протяжении дня. Он позволяет отслеживать достигнутый прогресс и не отвлекаться ни на что постороннее.

Составьте список всего того, что вам нужно сделать за предстоящую неделю. Запишите, что вам нужно сделать завтра, и делайте это каждый день, предпочтительно накануне вечером. Если делать это загодя, то подсознание принимается за работу, и в его распоряжении целая ночь, чтобы подготовиться к завтрашнему дню. Зачастую вы просыпаетесь утром, полные интересных идей, что делает вашу дальнейшую работу более эффективной.

По аналогии с рентабельностью капитала стремитесь достичь максимальной «рентабельности энергетических затрат». Один из способов достичь этого – работать по списку. Каждая минута планирования экономит 10 минут исполнения. По расчетам специалистов в области управления временем, чтобы составить список дел на предстоящий день, требуется в среднем 12 минут, но эти 12 минут сэкономят примерно два часа (120 минут) времени в течение дня. Рентабельность энергии в этом случае составит 1000 процентов.

Составив список, отказывайтесь делать все то, чего в нем нет. Если подворачиваются какие-то новые вопросы, то запишите их, прежде чем браться за них, поскольку сам акт записывания помогает взглянуть на проблему под разными углами и сопоставить ее по важности с другими вашими обязательствами. По мере выполнения пунктов из списка вычеркивайте их. Сам процесс вычеркивания наполняет вас чувством успеха и движения вперед. Это мотивирует вас работать еще эффективнее и продуктивнее. В конце дня, когда увидите, сколько всего успели сделать, вы почувствуете себя по-настоящему эффективным и продуктивным человеком.

Расставьте приоритеты

Для начала примените принцип 80/20 ко всему, чем занимаетесь. Помните, что 20 процентов ваших занятий приносят 80 процентов пользы и 80 процентов достигаемых результатов. Если в вашем списке дел на день 10 пунктов, то два пункта из него по своему значению «вешат» намного больше, чем остальные восемь, вместе взятые. Всегда сосредотачивайтесь и концентрируйтесь на «верхних» 20 процентах.

Используйте методику управления временем под названием «АБВГД», которая базируется на том факте, что важность чего бы то ни было определяется значимостью потенциальных *последствий*. Если последствий нет, то нет и важности. Обратитесь к своему списку и обозначьте каждый пункт одной из пяти букв.

- Задача А – это то, что вы *должны* сделать, поскольку ее выполнение или невыполнение имеет очень серьезные потенциальные последствия.

- Задача Б – это то, что вам *следовало бы* сделать, когда вы покончите с задачами группы А, поскольку существуют умеренные потенциальные последствия ее выполнения или невыполнения.

- Задача В – это то, что *не повредило бы* сделать, но сделаете вы ее или не сделаете, никаких последствий для вашей компании или карьеры не будет.

- Задача Г – это то, что можно *перепоручить* сделать кому-нибудь другому. Даже если вы сами можете легко справиться с этой задачей и уже не раз делали это в прошлом, вы должны делегировать выполнение второстепенных задач другим, чтобы освободить себе время для выполнения более важных задач, которые никто за вас не выполнит.

- Задача Д – это то, чего делать *не следует* вообще. Может быть, в прошлом это имело какую-то ценность, но сейчас никакого смысла заниматься этим нет. Даже если делать легко и приятно, это лишь пустая трата времени.

Теперь вернитесь к началу списка и пронумеруйте все задачи, относящиеся к категории А: А-1, А-2, А-3 и так далее. Прodelайте то же самое с задачами из группы В. После этого приступайте к работе над пунктом А-1 и не позволяйте себе отвлекаться на что-либо другое, пока дело не будет сделано.

К задачам из групп В и В можно переходить только после выполнения всех пунктов из категории А. Никогда не поддавайтесь искушению разобраться сначала с простыми и легкими вопросами. Начинайте с пункта А-1 и не отвлекайтесь ни на что, пока не доведете работу до конца.

Не сбивайтесь с пути

Самый важный вопрос, касающийся управления временем, звучит так: «Как я сегодня могу наилучшим образом распорядиться своим временем?» Задавайте себе этот вопрос непрерывно на протяжении дня и позаботьтесь о том, чтобы, чем бы вы ни занимались в тот или иной момент, ваша деятельность была ответом на этот вопрос.

Когда вы только начинаете задавать себе этот вопрос, первое время он может раздражать вас. Как сказал Денис Уэйтли, «большинство людей предпочитают делать то, что снимает напряжение, а не то, что приближает их к цели». Поскольку люди по большей части стараются идти путем наименьшего сопротивления, большинство из них предпочитают делать то, что им нравится, то, что делать легко, и обычно то, что имеет второстепенное значение, вместо того чтобы браться за серьезные и важные дела, способные кардинально изменить их жизнь, если они будут делать их в первую очередь и делать хорошо.

Этот принцип приоритетов применим ко всей вашей жизни. Иногда самое полезное времяпрепровождение – провести вечер со своей семьей в домашней обстановке или пораньше лечь спать и утром проснуться бодрым, вместо того чтобы сидеть допоздна перед телевизором. Самое главное, чтобы вы регулярно задавали себе этот вопрос. А потом принуждали себя заниматься этой задачей и ничем другим.

Основные направления работы

А вот еще превосходный вопрос, на который вам следует ответить: «За что я получаю зарплату?» Вас наняли, чтобы чем конкретно вы занимались? От каких конкретных, измеримых результатов зависит ваш успех и продвижение по службе?

Любая работа обычно подразумевает от пяти до семи основных направлений деятельности, по которым от вас ждут результатов. Речь идет об обязанностях, которые просто не можете не выполнять, если рассчитываете сохранить за собой это рабочее место, потому что ради их выполнения вас, собственно, и наняли. И вот вам отличное упражнение: составьте список всего того, что, как вам кажется, вы обязаны делать по роду службы, и покажите этот список своему начальнику. Пусть он расставит пункты вашего списка в порядке их приоритетности. И отныне всегда работайте над тем, что ваш босс относит к числу ваших самых главных обязанностей, поскольку именно в этих направлениях вы можете достичь самых важных результатов.

И пусть каждый из ваших подчиненных представит вам свой список всех причин, за что, как они считают, им платят зарплату. Вы должны обсудить с каждым его список и

сообща расставить четкие приоритеты – какие пункты следует считать самыми важными. Чем яснее человек понимает, какая часть его работы является самой важной, тем приятнее ему будет работать и тем больше он сможет осуществить.

Еще один вопрос, касающийся основных направлений работы: «Что я, и только я, могу сделать, чтобы это принесло максимальную пользу компании, если будет сделано очень хорошо?» Любая работа содержит аспекты, справиться с которыми может только тот, кто занимает соответствующую должность. Если он этого не сделает, то не сделает никто. Но он это делает и делает хорошо, это может принести много пользы компании и самым положительным образом сказаться на его карьере. Что же это за аспекты?

Полная концентрация

Умение сконцентрироваться, сосредоточиться является, пожалуй, самым важным из навыков управления временем. Это необходимое условие успеха. Способность сосредоточиться на чем-то одном является истинной мерой вашего желания, решения, твердости и дисциплинированности.

Сосредоточенность означает, что вам совершенно ясна стоящая перед вами на данный момент главная задача и вы работаете над ней, посвящая ей безраздельное, 100-процентное внимание, проявляя упорство и не отвлекаясь ни на что другое. Умение сосредоточиться на какой-то одной задаче, которая является на данный момент наиболее полезным времяпрепровождением, является необходимой предпосылкой успеха.

Всегда выделяйте себе достаточно времени на то, чтобы довести до конца ваши самые важные дела. Рассчитайте, сколько времени вам понадобится, и добавьте 30 процентов для верности. Такой сознательно создаваемый буферный запас времени призван гарантировать, что вы выполните свои самые важные дела в срок и с надлежащим качеством.

Не откладывайте на завтра...

Прокрастинация крадет у вас не только время, она крадет у вас жизнь. Она как ничто другое губит успех. Трудно даже вообразить, какое огромное количество дел и задач так и остаются незавершенными и нерешенными только из-за того, что мы не можем преодолеть в себе естественную склонность все откладывать на потом. К счастью, в борьбе с прокрастинацией может помочь ряд проверенных временем приемов.

Расщепление

Составьте список всех мелких задач, которые вы должны выполнить, чтобы довести до конца большое дело. Это расщепление большой задачи на ряд мелких делает ее более подъемной, и вам легче начать. После этого вы принимаете твердое решение выполнить первую из маленьких задач, ни на что другое не отвлекаясь. Зачастую самое трудное начать, а дальше все пойдет своим чередом.

Ломтики салями

Вариантом расщепления задачи на удобоваримые кусочки является разрезание ее на ломтики, как режут салями. Целый батон салями вы есть не станете, но можно порезать ее на ломтики и есть по одному, пока не будет съеден весь батон. Такой подход позволяет выйти из ментального ступора и, «съедая» ломтик за ломтиком, постепенно набрать необходимый импульс, чтобы уже дальше работать не останавливаясь.

Чувство срочности

Одно из самых редких и самых ценных качеств профессионала является чувство срочности. Если вы известны как человек, обладающий этим качеством, то лучшей репутации и не придумаешь. Если вы известны как человек, ориентированный на действие, если вы легки на подъем, то быстро начинаете и быстро заканчиваете любое дело, вам обеспечен быстрый карьерный рост. Потому что новые обязанности так и будут липнуть к вам.

Возможно, самая сильнодействующая аффирмация для преодоления склонности к прокрастинации такая: «Сделай это сейчас! Сделай это сейчас! Сделай это сейчас!» Всякий раз, когда вам хочется отложить важное дело на потом, повторяйте эти слова, пока не заставите себя засучить рукава и приняться за работу.

Блоки времени

На выполнение важных задач необходимо резервировать время, в которое ничем другим заниматься нельзя. Чем важнее стоящая перед вами задача, тем важнее заранее выделить время на ее выполнение.

Есть правило: не пытайтесь одновременно решать творческие и административные задачи. Они несовместимы друг с другом. Они требуют совершенно разного образа мышления и действия, отчего и приходится часто слышать: «На работе стало совершенно невозможно работать». Вы постоянно разрываетесь между совещаниями, беседами, телефонными звонками, электронной почтой. Вас постоянно отвлекают дела маловажные, но срочные, требующие немедленного внимания. И поэтому у вас никогда нет времени, чтобы сосредоточиться на действительно важных делах.

Чтобы иметь возможность сделать что-то существенное, вы должны регулярно резервировать блоки времени продолжительностью от 60 до 90 минут. Если вам нужно подготовить отчет или реализовать какой-то серьезный проект, то для начала следует выделить хотя бы полчаса на раскочку. После этого вы сможете по-настоящему сосредоточиться, а для этого необходимо, чтобы вас ничто не отвлекало.

Если вы можете выделить себе три часа подряд для сосредоточенной работы, чтобы вас ничто не отвлекало, то за это время успеете сделать больше, чем многие люди успевают за день или два в обычной офисной обстановке, где их постоянно дергают со всех сторон.

Время для серьезной работы лучше всего выделять утром, когда вы еще бодры и свежи. Вы можете встать в пять или шесть часов утра и поработать час-полтора, прежде чем отправиться в офис. Даже если вы несколько припозднитесь в офис, то за эти 90 минут успеете проделать такую работу, на какую в обычных условиях у вас уходит почти целый день. Удобным промежутком времени, чтобы разобраться с важными делами, является также обеденный перерыв. Выключите компьютер и мобильный телефон, закройте дверь своего кабинета и спокойно работайте, пока все остальные обедают.

Еще есть такой вариант. Каждый день запирайте дверь своего кабинета на час-полтора, предварительно повесив снаружи табличку «Не беспокоить». Не отвлекайтесь на что-либо постороннее, не допуская никаких исключений, и вы сами поразитесь тому, как много работы можно успеть сделать, если всецело сосредоточиться на ней. Неспособность сосредоточиться – главный враг успеха в наши дни. Мы со всех сторон окружены высокотехнологическим «шумом», который угрожает подорвать нашу эффективность и саботировать наш карьерный рост. По этой причине вы должны научиться попросту «уходить от всего».

Электронную почту проверяйте только два раза в день. Выключайте компьютер, чтобы он не отвлекал вас сообщениями о поступлении новой корреспонденции, пока вы работаете. Выключите также телефон или хотя бы переведите его в беззвучный режим и не реагируйте, когда видите по загорающемуся экрану, что кто-то звонит. Когда едете в машине, выключайте радио, чтобы оно не мешало вам думать о каких-то важных вещах.

Не отвлекайтесь на пустую болтовню

На работе больше всего времени вхолостую растрчивается на непродуктивное общение с сотрудниками, приходят ли они к вам по делам или просто поболтать. Постоянно спрашивайте себя: «Кто вхолостую тратит мое время?» После этого, если хватит смелости, вы должны спросить себя: «Чье время вхолостую трачу я?» В роли менеджера вы можете бесполезно отнимать время у своих подчиненных, опаздывая на совещания или вынуждая их ждать вас в то время, как работа стоит.

Если вы хотите свести к минимуму бесполезные траты времени, то можно сделать так. Когда кто-то приходит к вам поболтать, скажите ему: «Я был бы рад поболтать с вами, но мне нужно вернуться к работе». Продолжайте твердить про себя эти слова: «Возвращайся к работе! Возвращайся к работе! Возвращайся к работе!» – всякий раз, когда чувствуете, что слишком увлеклись непродуктивным общением. Этими словами вы себя можете и взбодрить, и заставить шевелиться, и прервать нежелательный разговор, дав понять собеседнику, что вам нужно работать. Никто не посмеет удержать вас от стремления поработать.

Группируйте задачи

Если вам нужно выполнить несколько схожих между собой задач, то лучше их делать одновременно или подряд в один и тот же промежуток времени. Когда вы выполняете похожие задачи подряд, вы набиваете руку, и каждая следующая задача решается легче и быстрее. Экономия времени при этом может достигать 80 процентов. Сначала разберитесь со всей почтовой корреспонденцией. Потом ответьте на все телефонные звонки. Если вам нужно провести собеседование с несколькими претендентами, то примите их один за другим, не отрываясь ни на какую другую работу.

Выполняя несколько задач одновременно, вы можете сэкономить массу времени и благодаря этому за день успеть сделать больше.

Правильно организуйте свое рабочее место

Прежде чем приступить к работе, должным образом организуйте свое рабочее место и очистите стол от ненужного хлама. Не собирайте кипу бумаг перед собой. Разложите все документы по соответствующим папкам и оставьте при себе только то, что касается вашей текущей работы. В идеале лучше всего, чтобы в каждый момент времени перед вами лежал лишь один предмет.

Сравните свой кабинет с кабинетом врача, дантиста или адвоката. У лучших профессионалов в своей области деятельности рабочее место всегда содержится в чистоте и порядке. Причем чистота и порядок поддерживаются на протяжении всего рабочего дня.

Наведите порядок на своем рабочем месте и поддерживайте его в течение всего дня. Позаботьтесь, чтобы в наличии были все необходимые канцелярские принадлежности и все необходимое оборудование – чтобы вы были обеспечены всем необходимым для нормальной работы, пока она не будет доведена до конца.

Дела, которые кто-то может сделать быстрее и лучше, чем вы, перепоручите другим. Оптимально используйте возможности делегирования и аутсорсинга и избавляйтесь от всего, что вам не нужно. Все-таки вы не просто работник, вы менеджер. Перепоручая работу другим, выбирайте исполнителя не наугад, а старайтесь выбрать наилучшего. При этом не забудьте установить сроки выполнения, составить график и оговорить стандарты качества.

Поддерживайте баланс в жизни

Наиболее важными факторами счастья, здоровья и высокой производительности

являются баланс и умеренность. Как говорил Махатма Ганди, «в жизни есть не только ускоряющийся бег времени». Главная цель управления временем как раз в том и состоит, чтобы повысить качество жизни в целом, чтобы в вашей жизни было больше времени и места для радости и счастья. Повышение общего качества жизни должно быть вашей главной целью.

Здоровье играет огромную роль в жизни любого человека. Никакой успех в бизнесе не может компенсировать отсутствие здоровья. Старайтесь правильно питаться, регулярно заниматься спортом, адекватно отдыхать и восстанавливать силы. Иногда лучшее времяпрепровождение – лечь в постель и хорошенько выспаться.

Наконец – и это самое главное – вы должны выделять достаточно времени на личную жизнь, на укрепление отношений с людьми, которые вам дороги. Эти люди занимают очень важное место в вашей жизни. Не позволяйте себе игнорировать важность отношений с этими людьми – супругой, детьми, близкими друзьями, оправдывая это работой.

Хорошая жизнь – это жизнь сбалансированная. Если вы будете тратить достаточно времени на поддержание и укрепление отношений с близкими людьми, то такая жизнь принесет вам гораздо больше радости, удовлетворения и успеха, чем жизнь, в которой есть место для одной лишь работы. Как заметил один пожилой доктор, «я никогда не слышал, чтобы на смертном одре бизнесмен жалел о том, что не проводил больше времени в своем офисе».

Практические упражнения

1. Определите три свои самые важные цели в бизнесе, те цели и результаты, которые в наибольшей степени определяют ваш успех.

2. Определите три самые важные задачи, которые вам нужно выполнить, чтобы достичь своих самых важных целей.

3. Определите три своих главных организующих принципа в жизни. Что для вас самое главное?

4. Каждый день составляйте список всего того, что вам нужно сделать за день, а затем расставьте приоритеты, используя правило 80/20 и метод «АБВГД».

5. Каждую неделю резервируйте блоки времени, когда сможете, ни на что другое не отвлекаясь, работать над самыми важными задачами.

6. Перепоручайте другим все что можно, освобождая время для решения задач, которые никто, кроме вас, решить не может. Что это за задачи?

7. Поддерживайте баланс в жизни. Распределяйте время так, чтобы его хватало на общение с семьей и личные дела.

Глава двенадцатая Дисциплина самосовершенствования

Отправная точка любого достижения – желание. Если желание слабое, то слабым будет и результат, ведь маленький огонь дает мало тепла.

Наполеон Хилл

Двести лет назад, когда начиналась промышленная революция, большинство людей на планете жили очень бедно. За прошедшие 200 лет мы пережили научно-техническую революцию, которая знаменовалась появлением парового двигателя, электричества и нынешних, совсем уж поразительных технологий. Благодаря высоким технологиям с бедностью в странах Запада удалось справиться, и сегодня среди нас столько богатых людей, сколько не бывало за всю историю человечества.

Но эти перемены к лучшему были обусловлены не только научно-техническим прогрессом. Речь идет не просто о революции технологий, но и о революции *менеджеров*. Именно менеджеры предприятий и организаций всех уровней обеспечили этот самый прогресс. За развитием технологий всегда следовало развитие управления.

Когда Винс Ломбарди занял пост тренера «Green Bay Packers», его спросили: «Как вы собираетесь менять тактику игры команды? У вас есть какие-то новые идеи, новые схемы игры?» Он ответил: «Нет, нам нужно просто довести до совершенства знание азов». Чтобы преуспеть в качестве менеджера и лидера, вы тоже должны в совершенстве овладеть азами своей работы. Иногда достаточно улучшить какой-то один управленческий навык, чтобы резко возросли эффективность и результативность вашей работы.

Станьте превосходным менеджером

Что такое превосходный менеджер? Превосходный менеджер – это человек, который добивается отличных результатов, максимально раскрывая свой собственный потенциал и помогая максимально раскрыться своим подчиненным, чтобы они могли принести максимальную пользу своей организации.

Сила любой организации зависит от качеств менеджеров на всех иерархических уровнях. Менеджеры – это офицерский корпус корпоративной армии. От того, что они делают и как хорошо они это делают, зависит успех компании. По самым осторожным оценкам исследователей, средний работник реализует свои возможности меньше чем на 50 процентов, а иногда эта цифра опускает ниже 40 и даже 30 процентов! Хороший менеджер создает среду, в которой работник может реализовать свой потенциал на 60, 70, 80, 90 процентов, а иногда и на все 100 и тем самым принести гораздо больше пользы своей организации.

Задавайте правильные вопросы

Эффективность менеджмента начинается с правильных вопросов, которые следует задавать себе снова и снова. Превосходные менеджеры хорошо знают ответы на такие наиважнейшие вопросы: «*За что вам платят зарплату? Для выполнения какой работы вас наняли?*» Хороший менеджер постоянно задает себе эти вопросы – о себе самом и о каждом из своих подчиненных – и ищет ответы на них.

Хорошему менеджеру важен результат, а не просто процесс, не просто какая-то деятельность. Он не сводит глаз с целей, которых ему нужно достичь.

Еще один важный вопрос, требующий ответа: «*Какую уникальную пользу своей организации можете принести только вы?*» Что вы, и только вы, можете сделать для своей организации, чтобы это принесло ей максимум пользы, если будет сделано хорошо? Большинство людей тратят 80 процентов времени на выполнение 80 процентов задач, на которые приходится лишь 20 процентов пользы. Лучшие менеджеры всегда концентрируются на тех немногих задачах, от решения которых действительно что-то зависит.

Другие вопросы, которые полезно задавать себе, особенно если вы не вполне довольны своим прогрессом или наталкиваетесь на сопротивление, включают в себя следующее: «Что мы пытаемся делать? Как мы пытаемся это сделать? Может, есть способ получше?» Если вы постоянно задаете себе эти вопросы, то это расширяет ваш кругозор, помогает лучше разобраться в ситуации и прийти к идеям и ответам, которые позволяют достичь большей эффективности и принести больше пользы за более короткое время.

Сосредоточьтесь на основных направлениях

По каким направлениям работы вы можете принести наибольшую пользу? Каких

основных результатов от вас ждут как от менеджера? От каких результатов зависит ваше будущее, ваша карьера? В работе менеджера есть семь основных направлений, и хотя все они важны, как правило, какое-то одно из них важнее всех остальных.

Обслуживание клиентов

Первое из ключевых направлений – удовлетворение потребностей *клиентов*. У любого менеджера есть три группы клиентов, которых он обязан удовлетворить. Первым клиентом является начальство. Пока вы угождаете своему боссу и даете ему то, что он хочет, в той форме, в какой он хочет, ваше рабочее место в безопасности.

Вторая группа клиентов, которым нужно угодить, – это клиенты внешние, то есть потребители продуктов и услуг, производимых вашей компанией или вашим подразделением. Такими внешними по отношению к вашему подразделению клиентами могут быть другие подразделения вашей организации.

Третья группа клиентов – ваши работники. Хороший менеджер – слуга своим работникам, ведь он всеми силами помогает им наилучшим образом выполнять их работу. В этом причина популярности концепции «лидерства – служения».

Прибыль

Второе важнейшее направление – достижение необходимых экономических показателей. Этому придается большое значение практически в каждой организации. Приходится постоянно заботиться о повышении доходов и уменьшении расходов, постоянно сопоставлять ценность результата с величиной издержек. Ваша задача – постоянно наращивать прибыль и рентабельность капитала.

Стремление к совершенству

Третья ключевая область, где от вас требуются результаты, – это качество. Качество вашей работы является неперенным условием вашего успеха, так же как и качество производимых компанией продуктов и услуг является неперенным условием успеха компании. Над повышением качества необходимо работать изо дня в день. Непрерывное и не знающее конца совершенствование – это формула успеха в бизнесе. Вы должны постоянно подчеркивать важность качества и спрашивать у членов своей команды, каким образом можно еще больше повысить качество вашей продукции – ради ваших покупателей и ради вас самих.

Производительность труда

Четвертое направление – рост *производительности труда*, чтобы вы успевали сделать больше за меньшее время. Каким образом вы могли бы повысить вашу личную продуктивность, продуктивность вашего подразделения и вашей компании при одновременном сокращении или ограничении затрат?

Быстрее, Лучше, дешевле

Пятое направление получения результатов – инновации, непрекращающийся поиск свежих идей, касающихся создания новых продуктов и услуг или усовершенствования старых. Инновации включают в себя новые продукты, новые услуги, новые подходы, методы, технологии, процессы. Вы должны постоянно думать об инновациях, о будущем своей компании – и ваши люди тоже.

Развитие кадров

Шестое ключевое направление – личностный рост и профессиональное *развитие* ваших работников. Как показывают исследования, отдача от повышения квалификации персонала в 20, а то и в 30 раз перекрывает затраты. Каждый доллар, потраченный на обучение и подготовку кадров, приносит вам 20 или 30 долларов дополнительного дохода. Если взять лучшие 20 процентов компаний с точки зрения прибыльности их деятельности, то окажется, что расходы на совершенствование кадров там превышают 3 процента валового дохода.

Рост и развитие кадров являются неотъемлемым условием роста компании. Ведь почти 85 центов из каждого доллара текущих расходов тратятся на зарплату и иные формы материального поощрения. На обучение же людей, которые и обеспечивают компаниям их доходы, компании тратят в среднем менее одного процента этих самых доходов.

Организационное развитие

Седьмое основное направление деятельности менеджеров – *организационное развитие*. Под этим понимается создание позитивного и гармоничного климата в коллективе, способствующего тому, чтобы люди были счастливы и работали еще более продуктивно.

Вы должны постоянно спрашивать себя, каким образом могли бы улучшить результаты по каждому из этих основных направлений. В каких направлениях 20 процентов приложенных усилий обеспечат 80 процентов положительных результатов? Лучшие менеджеры направляют свои усилия именно в тех направлениях, которые на данный момент обещают принести максимум полезных результатов. Каковы эти направления в вашем случае?

Устанавливайте планку

Для каждого работника и по каждому направлению его деятельности должны быть установлены требования или стандарты, позволяющие судить, насколько успешно работник справляется со своими обязанностями. Чтобы попасть в цель, она должна быть видна. Попасть в невидимую мишень нереально. Поэтому требования должны быть четкими, понятными, конкретными, поддающимися объективной оценке и с указанием сроков. Когда вы просите кого-то что-то сделать, вы должны четко объяснить, *чего* хотите, *как* будете оценивать результат и *когда* вам это нужно. «Что контролируешь, то и выполняется» – одно из важнейших правил менеджмента.

Эти стандарты или требования должны лежать в основе системы вознаграждения. В лучших организациях система поощрения непосредственно привязана к результатам работы. Только от результата зависит, сколько вы получите. И когда требования четко установлены, вы должны следить за тем, чтобы все этим требованиям отвечали.

Вы должны понимать разницу между делегированием ответственности и снятием с себя ответственности. Когда вы поручаете кому-то выполнить возложенную на вас работу, вы все равно отвечаете за ее успешное выполнение. Поэтому постоянный контроль за работой исполнителей необходим. Это приучает исполнителей к тому, что установленные вами требования действительно имеют значение и их нужно выполнять.

Сдельное управление

Сдельное управление – важнейший инструмент менеджмента, позволяющий повысить продуктивность и компетентность ваших подчиненных. Большинство менеджеров либо вовсе не используют методику сдельного управления, либо используют ее неправильно.

Сдельное управление эффективно, когда имеешь дело с компетентными сотрудниками, которые уже доказали свою способность работать самостоятельно. И вот когда появляется новое задание, вы садитесь с ними и обсуждаете, как это задание лучше выполнить.

Вы согласовываете критерии и стандарты выполнения, а также сроки. Сдельное управление подразумевает, по существу, следующее: «Вот что нужно сделать, вот такие требования и вот такие сроки». Вы даете четко понять исполнителю, что он полностью отвечает за эту работу, но если ему понадобится какая-то помощь, то он всегда может на вас рассчитывать.

После этого вы оставляете исполнителя наедине с работой. Пусть он решает поставленную задачу каким угодно способом, лишь бы цель была достигнута. Даже если вы сами стали бы решать эту задачу по-другому, предоставьте исполнителю полную свободу действий в эмоциональной части. Договоритесь лишь о регулярной отчетности. Например, вы можете встречаться раз в неделю или раз месяц, и он будет докладывать вам о том, как идут дела.

Система сдельного менеджмента – отличная возможность переложить часть своих обязанностей на плечи подчиненных. Одновременно вы помогаете исполнителям стать более компетентными и уверенными в себе.

Менеджмент по умолчанию

Менеджмент по умолчанию позволяет сэкономить массу времени и укрепить отношения с подчиненными. Поставив исполнителю задачу и оговорив требования и сроки, вы говорите ему: «Приходите ко мне только в тех случаях, если возникнут расхождения с тем, что мы согласовали».

Если все идет по плану и работа выполняется строго по графику, то исполнителю не нужно приходить отчитываться перед вами. Но вот если возникают проблемы или затруднения, то тогда пусть он приходит за разъяснениями или советом. Менеджмент по умолчанию подразумевает, что «отсутствие новостей – хорошая новость». Этот метод управления можно применять только к компетентным работникам, и он позволит вам сэкономить время, а исполнителям – приобрести опыт и набраться уверенности.

Эффективное делегирование

Умение делегировать полномочия является критически важным фактором успеха в менеджменте. Делегирование позволяет расширить область контроля, поскольку вы контролируете не только то, что делаете сами, но и то, что по вашему поручению делают другие. Чем больше полномочий вы делегируете, тем больше у вас результатов, а чем больше у вас результатов, тем большими полномочиями вас наделяют, которые вы затем можете делегировать.

Первый шаг в делегировании – подобрать исполнителя, который обладает навыками, соответствующими характеру задачи. Одна из больших ошибок делегирования – поручать работу исполнителю, который не обладает необходимыми навыками, способностями, уверенностью или мотивацией, чтобы справиться с порученным делом.

Когда делегируете, объясните, каких результатов вы хотите и зачем вам это нужно. «Зачем» зачастую важнее, чем «как». Когда исполнитель знает, зачем нужно делать то, что ему поручено, у него больше возможностей принимать правильные решения, проявлять креативность и новаторство ради достижения желаемого результата.

Делегируя, вы должны также объяснить предпочитаемую вами методику выполнения. Этот подход отличается от целевого управления. Отталкиваясь от своего собственного опыта, вы объясняете исполнителю, каким образом должно быть сделано порученное дело. Ваши рекомендации не выгравированы на камне, они не догма, но они задают общее направление. Исполнитель берет на себя 100-процентную ответственность за результат.

Полная ответственность – отличный способ повысить компетентность ваших подчиненных и их уверенность в себе. Не поддавайтесь искушению вмешиваться, заглядывать исполнителям через плечо. Передав полномочия и ответственность, не отбирайте их назад.

Наконец, запланируйте регулярные встречи в целях анализа и отчета. Это позволит оставаться в курсе событий. Вы сможете выяснить, подходит ли исполнителю та работа, которую вы ему доверили. Бывает так, что работа оказывается человеку не по плечу. В этом случае вы можете пересмотреть и уменьшить его сферу ответственности.

Бывает и так, что работы слишком много и человек, которому вы ее поручили, не справляется с ней попросту из-за объема. В этом случае вам нужно обеспечить исполнителя дополнительными ресурсами, помощниками или снять с него часть ответственности.

Управленческие рычаги

Одна из ваших целей как менеджера – повышать количество и качество результата относительно затрат и усилий. Вот несколько способов повысить, приумножить вашу эффективность как менеджера.

- **Делайте то, что вы лучше всего умеете делать.** То, в чем вы недостаточно сильны, делегируйте. Делайте больше того, что дается вам легко и в чем вы особенно сильны. Так вы сможете принести больше пользы своей организации.

- **Учите своих подчиненных, повышайте их квалификацию и делегируйте ответственность.** Это позволит вам больше заниматься тем, что сделать можете только вы.

- **Расставьте приоритеты и сосредоточьтесь на выполнении самых важных дел.**

- **Упрощайте свою работу.** Один из лучших способов свести к минимуму объем работы, которую вам нужно выполнить, – отказаться от тех задач или тех элементов задач, в которых больше нет нужды. Реструктурируйте свою работу, отказавшись от тех этапов, в которых нет необходимости. Постарайтесь избавиться от тех обязанностей, которые не относятся к числу основных направлений вашей деятельности. Всегда ищите возможности сделать как можно больше важных дел за меньшее время.

Укрепляйте командный дух

Построение сплоченной команды – важная обязанность эффективного менеджера и ключ к его карьерному росту. Умение создавать эффективную команду и работать с ней – одно из ключевых требований к кандидатам на директорский пост во многих компаниях. И это абсолютно необходимый залог вашего успеха.

Вот несколько идей по поводу построения успешной команды:

1. Во-первых, поставьте перед коллективом общую цель, непростую, но воодушевляющую – чтобы люди действительно стремились к ней и прилагали все усилия к тому, чтобы добиться результата.

2. Во-вторых, проводите еженедельные собрания, на которых каждый работник рассказывает о том, чем он занимается. Это способствует общению и взаимопониманию между коллегами, укрепляет дух коллективизма. Следите за тем, чтобы у каждого была возможность высказаться и рассказать о своих делах.

И постарайтесь объяснить каждому, каким образом то, что он делает, вписывается в общую картину деятельности вашего коллектива и компании в целом.

3. В-третьих, вместе празднуйте успехи. Устраивайте торжества по разным поводам, включая дни рождения и достигнутые коллективом успехи. Когда людей хвалят и поздравляют, это укрепляет их преданность компании и друг к другу и стимулирует дальнейшие старания.

Повышайте качество принимаемых решений

Решительность – важнейшее качество эффективного менеджера. Не надейтесь ни на какое продвижение по службе, пока не научитесь быстро принимать правильные решения. В среднем, менеджер тратит от 50 до 60 процентов рабочего времени на решение проблем и принятие решений. Ваша способность принимать решения предопределяет ваш успех в роли менеджера как никакой другой фактор. К счастью, это навык, которым может овладеть каждый.

Для начала четко определитесь с тем, чего вы хотите добиться или чего хотите избежать. Какова ваша цель? Чего вы хотите? Когда возникла проблема, соберите все факты, имеющие отношение к делу. Что именно произошло? Как это произошло? Почему это произошло? Каковы возможные решения этой проблемы или возможные варианты развития событий?

Собрав всю информацию, быстро принимайте решение. Восемьдесят процентов решений приходит в голову, когда вы еще только задаете вопрос. И только в 20 процентах случаев требуется сбор дополнительной информации. Если не получается принять решение сразу, то поставьте себе предельный срок, к которому вы должны принять решение. Когда примете решение, назначьте ответственного за исполнение этого решения, а затем проследите за тем, чтобы решение было выполнено. Часто бывает так, что любое решение лучше отсутствия решения. Если же вы получаете информацию, которая противоречит ранее принятому решению, то будьте готовы пересмотреть и при необходимости изменить ранее принятое решение.

Самое главное, чтобы вы были сосредоточены не на проблеме, а на поиске решения. Чем больше вы думаете о возможных решениях, о том, что можно предпринять, чтобы решить проблему, тем больше вариантов вам приходит в голову и тем изобретательнее вы становитесь.

Устраняйте мешающие вам препятствия

В любой работе есть свои трудности и препятствия. Устранение этих ограничивающих факторов – зачастую самый быстрый способ повышения продуктивности. Одна из главных обязанностей менеджера – выявлять эти препятствия, мешающие работать, и находить способы их устранения.

Для начала со всей ясностью определитесь со своей главной целью. Затем спросите себя: «Почему эта цель до сих пор не достигнута? Что нас сдерживает? Из всех факторов, которые сдерживают нас, какое препятствие является наибольшим и как его устранить?» Когда так называемый главный сдерживающий фактор определен, сосредоточьтесь на его устранении. Работайте над ним день и ночь, пока не решите проблему или не устранили преграды, мешающие вам добиться большего успеха. Устраните то, что вам мешает, и двигайтесь вперед.

Не забывайте о правиле 80/20. Большинство ваших проблем может вызываться одной или двумя главными причинами. Каковы эти главные причины? Иногда устранение самого главного препятствия, закрывающего путь к вашей главной цели, позволяет за неделю или месяц добиться большего прогресса, чем за год, решая всякие мелкие проблемы. Как сказал Гете, «главное, чтобы главное было главным».

Проблемы, преграждающие путь к успеху, между вами и успехом в бизнесе, как правило, связаны с недостаточным качеством ваших продуктов и услуг или с недостаточными профессиональными качествами ваших работников. Иногда главное препятствие для роста бизнеса – некомпетентность некоторых должностных лиц, которым нет места в вашей компании.

Ясность общения

На 85 процентов успех менеджера зависит от его умения общаться – один на один, на

собраниях, совещаниях и так далее. К счастью, навыкам общения можно научиться. Вот какие конкретные шаги к этому вы можете сделать.

Прежде всего научитесь *хорошо изъясняться письменно*. Письменное общение требует ясности, лаконичности, простоты и точности. Навыки письменной речи можно улучшить через учебу и практику. Существует огромное количество учебных курсов и книг, посвященных этому предмету.

Во-вторых, *научитесь выступать стоя* – стоять перед аудиторией и говорить эффективно и убедительно. На эту тему тоже существуют специальные книги и курсы. Человек, который хорошо выступает перед аудиторией, имеет гораздо больше шансов сделать карьеру, чем тот, кто испытывает страх перед публичными выступлениями. Поэтому навыком публичных выступлений овладеть весьма желательно.

В-третьих, *научитесь убеждать*. Умение убеждать – качество, присущее всем выдающимся менеджерам. Прежде чем «продавать» кому-то свои идеи, узнайте у собеседника, что важно для него. Всегда придавайте своим идеям такую форму, которая будет интересна собеседнику, чтобы он сразу понял, может ли это быть ему интересно и полезно.

Когда представляете другим новые идеи, будьте готовы поначалу встретить отпор. Не спешите с рекомендациями и выводами, а скажите: «Я много думал о том, как бы нам достичь улучшений в том, что мы делаем, и пришел к идее, которая позволила бы нам сэкономить деньги или сократить расходы. Что вы думаете об этой идее?» И дайте людям время подумать.

В среднем человеку нужно 72 часа, чтобы привыкнуть к новой идее, инкорпорировать ее в свой образ мышления. Если вы представляете новую идею и требуете немедленного ответа, то почти всегда услышите «нет». Но если дать людям подумать 2–3 дня, они постепенно начнут видеть в вашей идее потенциальные достоинства.

Растите над собой

Стремитесь к совершенству, старайтесь сделать так, чтобы вам было чем гордиться. Ничто так не способствует карьерному росту, как приверженность к постоянному самосовершенствованию.

В каждой организации есть два пути вверх. Один путь – отличная работа, другой – интриги. Если вы пойдете вторым путем, то обязательно где-то споткнетесь – об этом свидетельствуют многочисленные исследования. Но если намерены сделать карьеру через посредство превосходной работы, то можете рассчитывать на всеобщую помощь и поддержку – и со стороны коллег, и со стороны начальства, и со стороны подчиненных. Если вы стараетесь стать лучшим менеджером, каким только можно быть, то это самый верный путь к успеху.

Устанавливайте планку для себя и для всех своих подчиненных. Замечайте и поощряйте отличную работу. Помните, что вас всегда будут судить по качеству работы тех людей, которыми вам доверено руководить.

Празднуйте успех и достижения. Вручайте награды и призы. Когда люди делают что-то хорошо и правильно, когда они стараются, замечайте это и хвалите их.

Самое главное, подавайте пример. Смотрите на себя, на типичного работника вашего подразделения. Всегда ведите себя с людьми так, как бы вы хотели, чтобы они вели себя друг с другом. Если вы видите себя ролевой моделью, то перед вами открыта прямая дорога к лидерству в своей организации и в личной жизни.

Быть лидером можно научиться

Успешными менеджерами не рождаются, а становятся. Вы можете стать превосходным менеджером и лидером на работе и в жизни, если будете осваивать и практиковать методы и

приемы других успешных менеджеров и лидеров.

Идеи, содержащиеся в этой книге, основываются на 30-летнем опыте исследований и работы в крупных и мелких компаниях. Если вы считаете, что вам недостает каких-то качеств и навыков, то примите решение – сегодня, прямо сейчас – что-то по этому поводу предпринять. Почитайте подходящую книгу, запишитесь на семинар, послушайте аудиопрограмму, обратитесь за советом к человеку, которого уважаете. От этого зависит ваш карьерный успех.

Практические упражнения

1. Сегодня же примите решение стать превосходным менеджером. Какой один навык поможет добиться лучших результатов на вашем нынешнем посту?

2. Сегодня же примите решение стать превосходным оратором. Каким будет первый шаг к этому?

3. Эффективно распоряжайтесь временем. Чего вам не хватает или что мешает повысить продуктивность?

4. Какие обязанности следует перепоручить и кому, чтобы иметь больше времени на выполнение наиболее важных дел, которые можете делать только вы?

5. Какое самое важное решение нужно принять и что собираетесь делать по этому поводу?

6. На каких основных направлениях вашей деятельности следует сосредоточить внимание?

7. Практикуйте методику целевого управления в отношении наиболее компетентных сотрудников. Какую важную часть своих обязанностей вы можете полностью переложить на кого-то другого?

Об авторах

Брайан Трейси – один из самых известных лекторов и консультантов, помогающих людям достичь успеха в бизнесе. На его счету более 5 тысяч презентаций перед 5 миллионами слушателей в 60 странах мира.

Каждый год Брайан выступает перед 250 тысячами работников крупных и мелких предприятий, и величина аудитории на его выступлениях варьируется от 100 до 10 тысяч человек. Он является автором 60 книг, переведенных на 42 языка и продающихся в 56 странах мира.

Будучи президентом компании «Business Growth Strategies», Брайан руководит учебной видеопрограммой, которая транслируется через интернет и обучает людей навыкам менеджмента, торговли и управления временем. Он является автором 500 учебных аудио- и видеопрограмм и президентом еще трех компаний, которые базируются в калифорнийском городе Сан-Диего.

Брайан является разработчиком «Двухдневного MBA», очень эффективной практической программы, построенной на основе 10 принципов и помогающей добиться роста продаж и прибыли.

Лекции и тренинги Брайана помогли более чем 1000 крупных компаний повысить эффективность менеджмента, квалификацию кадров и улучшить мотивацию. Его серия из 14 книг, посвященных достижению превосходства в области менеджмента, продается во всем мире.

Питер Чи – президент и генеральный директор «ITD World», ведущей многонациональной корпорации, занимающейся развитием людских ресурсов. Доктор Чи и его компания воспитывают и готовят лидеров более чем в 80 странах мира, и за 26 лет работы специалисты из «ITD World» завоевали репутацию настоящих экспертов в этой

области.

Доктор Чи занимается коучингом по программам Джека Кэнфилда, Джона Максвелла, Брайана Трейси, Зига Зиглара, а также по своим собственным. Он получил ученую степень доктора делового администрирования в Университете Южной Австралии, а также степень магистра в области подготовки кадров в Лестерском университете.

В тесном сотрудничестве с доктором Чи работают многие авторы, включая Брайана Трейси, Уильяма Ротвелла (автора более чем 80 книг) и Джека Кэнфилда, который попал в «Книгу рекордов Гиннеса» как автор 210 бестселлеров, общий тираж которых превышает 125 миллионов экземпляров. Доктор Чи и Джек Кэнфилд являются соавторами книги «Коучинг во имя выдающегося успеха». Он также соавтор книг «12 принципов лидерского превосходства» (с Брайаном Трейси) и «Как стать эффективным лидером-наставником» (с Уильямом Ротвеллом).

Доктор Чи является также президентом «ARTDO International», некоммерческой организации, которая координирует в международном масштабе работу государственных и корпоративных подразделений, занимающихся развитием людских ресурсов. Приверженная социально-ориентированной философии, компания «ITD World» проводит благотворительные кампании по сбору средств для помощи наиболее нуждающимся слоям населения. Доктор Чи осуществил многие свои мечты. Его цель – трансформировать лидеров и наполнить мир любовью к Богу и людям. Он живет на берегу моря на острове Пенан вместе с женой Юнис и дочерью Аделиной.