

Як керують найкращі  
Брайан Трейсі

На відміну від багатьох книжок з лідерства, що змальовують широку загальну картину, складні теорії та концепції, бестселер визнаного тренера з особистісного розвитку та бізнес-консультанта Брайана Трейсі цілком орієнтований на конкретну людину – керівника будь-якої бізнес-ланки. Незалежно від того, чи має він у підпорядкуванні десятки людей або ж десятки тисяч, основні його обов'язки залишаються незмінними – ставити перед собою цілі та впроваджувати інновації, розв'язувати проблеми й визначати пріоритети, стати прикладом для інших, надихати й мотивувати.

Прості, перевірені, цілком практичні кроки навчають, як ефективному лідеру вести кадрову політику, самовдосконалюватися та організовувати власну діяльність, делегувати повноваження й керувати командою, які вирішальні чинники успіху треба враховувати й чому так важливо в бізнесі дотримуватися принципів військової стратегії.

Брайан Трейсі

Як керують найкращі

Як одержати максимум від себе та інших

Секрети, перевірені на практиці

Цю книжку я з любов'ю присвячую Роджеру Джозефу – моему давньому другу та діловому партнеру, одному з найбільш компетентних і натхненних лідерів з-поміж тих, що я будь-коли зустрічав

Вступ

Змагання вже триває

«Великі надії роблять усе можливим».

Бенджамін Франклін

У наш час перед бізнесом та економікою постають більш грандіозні виклики, ніж будь-коли раніше. І скруту переживуть лише найвитриваліші. Змагання вже триває і ви берете в ньому участь. Якщо ви не зосереджені на тому, щоб перемогти, щоб боротися всупереч усім труднощам, ви будете відкинуті зі шляху більш рішучими компаніями та людьми.

Свого часу Гарвардський університет зробив три передбачення, що стосувалися поточної економічної ситуації. У них ішлося, по-перше, про те, що у майбутньому ваш бізнес зазнає більших змін, ніж будь-коли раніше. По-друге, що у сегменті вашого бізнесу з'явиться небачена до того конкуренція. І, по-третє, що ви матимете більше сприятливих нагод, ніж будь-коли до того.

Але ці слушні випадки відрізнятимуться від звичних, тож, щоб ними скористатися, ви муситимете змінюватися набагато швидше ніж раніше, якщо хочете вижити і досягти більших успіхів у справах, аніж ваші конкуренти.

Так сталося, що ці прогнози були зроблені 1952 року. Пізніше до них додали четвертий: ті особи та організації, що не зможуть швидко адаптуватися до неминучих та невідворотних змін сьогодення, за рік-два перейдуть до інших сфер діяльності або збанкрутують.

Чарльз Дарвін сказав: «Вживають не обов'язково найсильніші види, а ті з них, що найкраще пристосовуються до мінливих обставин».

Письменник Деймон Раньон якось написав: «Змагання не завжди завершуються перемогою найшвидших чи найсильніших, але ставити треба саме на них».

Ви, можливо, чули стару приказку, що китайський ієрогліф, який позначає слово криза, використовується і для слова нагода. Це відбувається тому, що майже за кожної кризи виникають якісь можливості, треба тільки їх розгледіти.

Блискуче робити головне

Коли Вінс Ломбарді став тренером «Грін Бей Пекерз» [1 - «Грін Бей Пекерз» (Green Bay Packers) – команда з американського футболу з міста Грін-Бей, Вісконсин. Заснована 1919 року. (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)], його запитали, чи збирається він міняти гравців, переінакшувати гру, трансформувати тактику тренувань або інші ключові аспекти. Він відповів: «Я не збираюся нічого змінювати; ми просто будемо блискуче робити головне».

«Грін Бей Пекерз» погано грали вже не один рік поспіль. На своїй першій зустрічі з командою він, як відомо, підняв футбольний м'яч і сказав: «Джентльмени, це м'яч».

Відтоді Ломбарді зосередився на основному – на тренуваннях, що мали зробити його команду ефективнішою і швидшою під час гри. За його керівництва «Грін Бей Пекерз» виграла два суперкубки, а він увійшов до історії футболу як талановитий тренер.

Відповідно до прийому Ломбарді, щоб стати лідером і досягти успіху в кризовий період та під час стрімких змін, необхідно вміти «блискуче робити головне».

Ця книжка спирається на досвід роботи понад 1000 компаній у 52 країнах. На її сторінках я розповім декілька історій про найкращі ідеї та найвдаліші стратегії діяльності талановитих топ-менеджерів та власників компаній, які досягли видатних результатів у складних ринкових умовах усупереч рішучій конкуренції.

Коли ви застосуєте ці ідеї на практиці, то отримаєте результати, пропорційні власним зусиллям. Часом єдиний поворот, на який вас надихне певний висновок чи ідея з цієї книжки, здатен швидко і різко змінити ваш бізнес та життя.

## Сім обов'язків лідера

Існує сім основних правил, які ніколи не змінюються – сім основних обов'язків лідера будь-якої організації. Ваші вміння у кожній із цих семи площин за шкалою від 1 до 10 визначають вашу цінність і внесок у діяльність організації. Ось вони:

Ваш перший обов'язок: ставити цілі в бізнесі та досягати їх

Головна причина невдач компаній та їхніх керівників – це нездатність досягти успіхів у сфері продажів, відсутність зростання та рентабельності, за які лідер несе відповідальність.

Постановка і досягнення бізнес-цілей має пронизувати кожен елемент стратегічного і ринкового планування, в тому числі продукцію, послуги, людей, продуктивність, рекламу, фінанси, реагування на виклики з боку конкурентів. Ми торкнемося цих важливих чинників на сторінках книжки.

Другий обов'язок лідера: інновації та ринок

Як сказав Пітер Друкер, мета бізнесу полягає в тому, щоб «створювати й утримувати споживача». Компанії здатні створити і втримати клієнта тільки завдяки безперервному впровадженню інновацій щодо продукції, послуг, процесів виробництва та способів просування на ринку. Брюс Гендерсон із Бостонської консалтингової групи [2 – Бостонська консалтингова група (Boston Consulting Group) – провідна міжнародна компанія, яка спеціалізується на вдосконаленні форм управління та ведення бізнесу. Брюс

Гендерсон (1915–1992) – засновник групи.] писав: «Усе стратегічне планування – це планування роботи на ринку».

Третій обов'язок лідера: розв'язувати проблеми та приймати рішення

Це настільки важливо, що цілий розділ я присвячу саме майстерності розв'язувати проблеми та приймати рішення. Опанувавши ці навички, ви обов'язково станете ефективним лідером. Пам'ятайте, що мета, якої не досягли, – це просто нерозв'язана проблема. Невиконаний план продажів – це теж невирішена проблема. Єдиними перешкодами, що відділяють вас від процвітання, до якого ви прагнете в бізнесі, є проблеми, труднощі, перешкоди і бар'єри. Ваша здатність переключатися з однієї проблеми на іншу, гинути під їхнім тиском або розв'язувати їх по черзі, – є основоположною для вашого успіху.

Четвертий обов'язок лідера: визначати пріоритети й зосереджуватися на ключових завданнях

Одним із найважливіших ваших завдань є спрямування обмежених ресурсів, особливо грошей та людей, у ті ділянки, де вони можуть зробити найбільший внесок в успіх підприємства. Закон виключеного третього каже: «Робити одну справу – означає не робити іншу».

Час – ваш найдефіцитніший ресурс. Він обмежений, тлінний, безповоротний і незамінний. Розподіл часу може стати критичним фактором, що визначить усе, чого ви можете або не можете досягти.

П'ятий обов'язок лідера: бути прикладом для інших

Альберт Швейцер [3 – Альбер Швейцер (1875–1965) – нобелівський лауреат (1952), нагороджений за місіонерську діяльність, проповідував ідею «благовоління перед життям», стверджуючи, що життя священне як таке і цінне саме по собі. Автор кількох філософських праць, у яких відстоював принципи гуманності по відношенню до всіх навколишніх. Відомий також як музикант і лікар.] одного разу написав: «Ви повинні вчити людей на прикладах, бо інших уроків вони не засвоять».

Вже давно відомо, що приклад, який ви демонструєте власним характером, позицією, особистими та трудовими навичками і особливо манерою поведінки з людьми – задає тон у вашому відділі або організації.

Неможливо просто підняти моральний дух в організації: він завжди просочується згори вниз. Не буває поганих солдатів під командуванням хорошого генерала.

Одне з найважливіших запитань, яке ви постійно маєте собі ставити, звучить так: «Якою була б моя компанія, якби кожен у ній був таким самим, як я?»

Маршал Голдсміт, один із найкращих спеціалістів з управлінського коучингу, який співпрацював із топ-менеджерами зі списку Fortune 1000, за

багато років своєї праці довів: єдина зміна у поведінці одного з керівників вищої ланки може викликати позитивний мультиплікативний ефект, який впливає на поведінку величезної кількості людей.

Лідери поведуться так, ніби всі дивляться на них, навіть тоді, коли за ними ніхто не спостерігає.

Шостий обов'язок лідера: переконувати, надихати й мотивувати інших іти за вами

Том Пітерс [4 – Том Пітерс (р. н. 1942) – американський економіст і письменник, вважається гуру менеджменту. Такої слави зажив завдяки книзі, написаній у співавторстві з Робертом Уотерманом, – «У пошуках досконалості» (1982). Засновник та керівник консалтингової компанії Tom Peters Company, серед клієнтів якої Rolls-Royce, Starbucks, Bank of America та ін.] говорив, що найкращі керівники не створюють послідовників, вони створюють лідерів. І це правда. Потрібно, щоб ваші люди проявляли ініціативу та мали свободу діяти в рамках цієї ініціативи. Але всі ініціативи мають спрямовуватися на підтримку й обслуговування тих цілей, які ви прагнете досягнути як лідер.

Якщо люди не йдуть за вами, то ви не лідер. Якщо ніхто не слухає вас, не вірить вам чи байдужий до того, що ви говорите, ви не досягнете успіху. Якщо люди приходять на роботу лише заради зарплати, то це означає, що ваша бізнес-стратегія зазнала невдачі.

Ви повинні мотивувати інших іти за вашою мрією, підтримувати і досягати тих цілей і завдань, які ставите перед ними, вірити в ту місію організації, яку ви бачите. Для того, щоб за вами ішли, сьогодні потрібно більше, ніж контролювати працівників та командувати ними. Ви повинні заслужити їхню довіру та повагу. Це ключ до непохитного успіху в ролі лідера.

Сьомий обов'язок лідера: працювати й досягати очікуваних результатів

Зрештою, ваша здатність досягати очікуваних результатів є вирішальним фактором, який визначає ваш успіх.

Надалі я покажу вам кілька простих, перевірених, практичних методів і прийомів, що їх використовують топ-менеджери та власники бізнесів у всьому світі, аби досягнути кращих, швидших і більш передбачуваних результатів у будь-якому бізнесі або організації, або в будь-якій економічній ситуації.

Кожна криза містить у собі можливість

«Професійні солдати моляться за мир, але сподіваються на війну».

Що означає цей вислів? Те, що солдати моляться за мир, бо війна є жахливою: будь-яка свідома людина бажає жити в мирі, до того ж настільки довго, наскільки це можливо. Солдати не виняток.

Але тільки під час війни, у критичні моменти на полі бою можна отримати нагороду і швидко просунутися по службі. Професійні солдати глибоко в душі сподіваються на війну, бо тоді вони зможуть продемонструвати свій потенціал і матимуть можливість отримати вище звання.

Віктор Франкл [5 – Віктор Еміль Франкл (1905–1997) – всесвітньо відомий австрійський психіатр та філософ. Автор теорії сенсу життя, засновник логотерапії. Українською видано книжку: Віктор Франкл. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. – Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2016.], який пережив Освенцим [6 – Тобто ув'язнення в нацистському концтаборі Аушвіц поблизу міста Освенцим у Польщі.] під час Другої світової війни і заснував логотерапію, влучно написав: «Остання найбільша свобода – це свобода обирати власне ставлення до обставин за будь-яких умов».

Мій друг, керівник вищої ланки, чия компанія менше ніж за рік пережила спад продажів на 40 % і зазнала потрясінь від різких змін в економіці, якось розповів мені, як він особисто підтримував позитивний настрій щодня.

Він сказав: «Щоранку, коли я прокидався, я мав прийняти рішення. Я міг бути щасливим, або дуже щасливим. Тому я вирішив, що сьогодні я буду дуже щасливим, і я дозволю цьому настрою направляти мене впродовж дня, незалежно від того, що відбувається».

Отже, ви також можете обрати, як саме ви будете ставитися до будь-яких обставин. Ви можете вирішити бути позитивним, конструктивним і далекоглядним.

Ви можете дивитися на кожну кризу як на «нагоду», навіть якщо зараз для вас це лише можливість зростати, дозрівати й набиратися сил. І, можливо, якраз у результаті кризи ви отримаєте «підвищення у званні на полі бою», яке залишатиметься з вами на все життя.

Ласкаво просимо до XXI століття!

## Розділ 1

### Серце лідера

Лідерство є єдиним найбільш важливим фактором успіху або невдачі компанії чи бізнесу.

Ваша здатність рушити вперед і повести власний бізнес до успіху в умовах конкурентного ринку є водночас і необхідною, і незамінною.

Чим кращим лідером ви станете, тим більшого успіху досягнете на кожній ділянці вашого підприємства. На щастя, лідерами стають, а не народжуються. Як написав Пітер Друкер, «можуть існувати природжені лідери, але їх настільки мало, що вони не відіграють значимої ролі у загальній картині світу».

Лідери в основному створюють себе самі, тобто самотужки розвивають власні лідерські якості. Вони працюють над собою постійно, навчаються, зростають, і з роками стають все більш здібними та компетентними.

Лідерами, як правило, стають тоді, коли виникає ситуація, що вимагає лідерських навичок керівництва. Наприклад, менеджер може успішно працювати, виконуючи свої обов'язки протягом багатьох років і добре справлятися зі своєю роботою. Але з настанням кризи, коли потрібні лідерські навички, лідер виходить вперед, бере на себе відповідальність і опановує ситуацією. Він або вона стає іншою людиною і виконує іншу роль.

Дотримуйтеся правил

Генерал Норман Шварцкопф [7 – Норман Шварцкопф (1934–2012) – американський воєначальник. Очолював Багатонаціональні сили під час війни в Перській затоці 1991 року. Нагороджений вищою громадянською нагородою США – Золотою медаллю Конгресу.] розповідає про свій перший досвід керівництва в Пентагоні. Старший офіцер сказав йому, що все, що йому потрібно для бездоганного виконання дорученої роботи, – це дотримуватися правила 13.

Тоді Шварцкопф запитав:

– Що таке правило 13?

І його командир відповів:

– Коли вас призначають командиром, беріть ситуацію під контроль!

Шварцкопф (тоді ще полковник) запитав:

– А після того як я взяв ситуацію під контроль, як мені приймати рішення?

Його командир відповів:

– Просто. Використовуйте правило 14.

І коли полковник Шварцкопф запитав, що це за правило, почув у відповідь:

– Дійте належним чином!

Це прекрасні ідеї і для вас. Коли вас призначають керівником, беріть ситуацію під контроль, і навіть якщо у вас є сумніви щодо того, що робити, просто дійте належним чином.

Лідерство вимагає характеру

Лідерство – це головним чином ви, а не ваші вчинки. Ваша здатність розвинути в собі риси ефективного лідера і є квінтесенцією того, що потрібно, щоб стати лідером. Ця особливість більш важлива для досягнення успіху як керівника, ніж будь-який інший фактор.

Одне з великих правил особистісного розвитку стверджує: «Те, чому ви приділяєте найбільше уваги, стає важливим і впливає на ваш досвід та характер».

Ви стаєте більш ефективним день у день, коли думаєте і дієте, спираючись на фундаментальні риси, що ними вирізнялися лідери протягом століть. Ви програмуєте ці властивості у собі як індивіди, у власній поведінці, постійно приділяючи їм увагу. Ви навчаєтеся цих якостей, практикуючи їх у своїй щоденній діяльності як особистість і як лідер у вашій організації.

Чим більше ви стаєте лідером у душі, тим більш ефективними є всі ваші заходи як керівника. Ви стаєте кращим керівником, думаючи в той самий спосіб, що й інші лідери.

Сім рис лідера

За минулі роки було проведено близько трьох тисяч досліджень, спрямованих на виявлення ознак успішних лідерів, насамперед блискучих полководців, які отримали перемогу у вирішальних битвах усупереч усій напрузі театру воєнних дій, – тобто тих, хто діяв за обставин, найбільш близьких до сучасних ринкових умов.

Було визначено понад 50 властивостей, важливих для лідерства. Але серед них виділяються сім рис, що здаються більш важливими за інші. Гарна новина полягає в тому, що кожній із цих рис можна навчитися і засвоїти її шляхом практики та повторення.

1. Далекоглядність – найголовніша ознака лідера



Лідери – далекоглядні. Вони здатні побачити майбутнє. У них є чітке і захоплююче уявлення про шлях, яким вони збираються рухатися, і мету, якої вони збираються досягнути. Ця якість відрізняє їх від менеджерів. Уміння бачити перспективу перетворює людину на особливу особистість. Завдяки далекоглядності менеджер із продажу, орієнтований на транзакційний [8 – Транзакційний продаж базується на замовленні клієнта, тобто клієнт замовляє, що йому потрібно, а менеджер дає йому відповідний товар чи надає необхідні послуги.] продаж товарів чи послуг, перетворюється на трансформаційного лідера. У той час як менеджер просто виконує свою роботу, лідер встановлює емоційний зв'язок зі своїми підлеглими.

У часи стрімких та бурхливих змін корисно іноді взяти «тайм-аут». Зупиніть годинник. Розслабтеся. Приділіть певний час думкам про те, ким ви є, чого прагнете, куди рухаєтеся, і яке майбутнє ви хочете створити для себе і своєї організації.

У своїй книзі «Змагаючись за майбутнє» (Competing for the Future) Гері Гамел та Коїмбатур Крішнарао Прагалад [9 – Гері Гамел – професор стратегічного та міжнародного менеджменту Лондонської школи бізнесу. Коїмбатур Крішнарао Прагалад – професор ділового адміністрування, корпоративної стратегії та міжнародного бізнесу в Школі бізнесу Мічиганського університету.] наголошують на ключовій ролі «намірів щодо майбутнього» для успіху в бізнесі. Вони пояснюють, що чим чіткіше ви уявляєте собі майбутнє, яке хочете створити, тим легше вам буде приймати щоденні рішення, спрямовані на досягнення цього майбутнього.

Щоб залишатися спокійним і зосередженим під час швидких змін, ви як лідер маєте постійно ставити собі два запитання: «Що ми намагаємося зробити?» і «Як ми намагаємося це зробити?».

Ви повинні грати у власну гру, а не дозволяти несподіваним невдачам та труднощам збити вас із ніг. Для цього необхідно створити чітке бачення мети для себе й організації та поділитися цим баченням ідеального майбутнього з людьми, які дивляться на вас і розраховують на вас як на керівника.

#### Створення бачення

Почніть з особистих цінностей. У які організаційні принципи бізнесу ви вірите і за які з них ви боретеся у власній організації? Які основні цінності та переконання підбадьорюють та мотивують вас? Зрештою, якими є переконання, що їх ваша компанія практикує і втілює у своїй діяльності?

Різниця між лідерами та звичайними людьми полягає в тому, що перші мають чіткі переконання і не йдуть на компроміс за жодних обставин. Звичайні люди мають розпливчасті або нечіткі принципи і йдуть на компроміси заради короткострокової вигоди.

На підставі особистих цінностей намалюйте собі ідеальне майбутнє для вашого бізнесу.

Уявіть, що маєте час, гроші, всі необхідні знання та досвід, людей і ресурси – все, що потрібно. Яким за таких умов буде ваш бізнес?

Тільки-но цінності будуть визначені й ідеальне майбутнє проясниться, окреслить місію вашої компанії, тобто детально опишіть, чого ви прагнете досягти. Будьте конкретними. «Наша місія полягає в тому, щоб пропонувати продукцію найвищої якості і внаслідок цього зростати зі швидкістю 20 % на рік у сфері продажів та прибутку» звучить краще, ніж «Наша місія – пропонувати чудові продукти у дусі інновації та підприємництва».

Крім конкретної місії, ви повинні усвідомлювати також основну мету вашої компанії, тобто розуміти, навіщо вона існує, який внесок робить у підвищення добробуту споживачів.

Мета вашої компанії дуже важлива. Це справжній мотив існування вашого підприємства на ринку. Упевненість у добропорядності вашої мети – це те, що дає вам можливість вперто рухатися, незважаючи на проблеми й труднощі. Це те, що підштовхує і надихає працівників на додаткові зусилля, щоб пройти зайву милю.

Фрідріх Ніцше сказав: «Людина може витримати яке завгодно щось, якщо має достатньо вагоме навіщо».

Це «навіщо» є емоційною складовою лідерства і завжди визначається тим, як ви і ваша організація обслуговуєте клієнтів і який внесок робите у їхнє життя та добробут. Це те, чим ваші продукти або послуги насправді покращують життя й роботу споживачів.

Нарешті, лідери – це люди, орієнтовані на досягнення мети. Встановіть конкретні, вимірні, обмежені в часі цілі й показники, яких ви мусите досягнути, щоб переміститися з тієї точки, де ви є зараз, у ту, куди націлені з вашою організацією в майбутньому.

У будь-якому випадку ясність має важливе значення.

Можливо, найважливіший внесок, який ви можете зробити для вашої організації в період швидких змін за умов ринкової конкуренції, – це допомогти всім зберігати спокій, ясний розум, цілеспрямованість і зосередженість на цінностях, баченні, місії, цілях та завданнях вашої компанії. Це відправна точка великого лідерства.

## 2. Мужність: друга якість, притаманна лідерам

«Сміливість по праву вважається головною з чеснот, бо від неї залежать всі інші» (Вінстон Черчилль).

Генерал Дуглас Мак-Артур [10 – Дуглас Мак-Артур (1880–1964) – відомий американський воєначальник. У Першу світову війну прославився надзвичайною хоробрістю. Не носив каски і газової маски, проте неодноразово підіймав солдат в атаку. Він був наймолодшим дивізійним командиром, попри це до кінця Першої світової отримав чотири Срібні Зірки за виняткову відвагу в бою. У Другій світовій війні прийняв командування

союзними військами на Тихоокеанському театрі воєнних дій. Йому капітулювала Японія, а японці назвали його «некоронований імператор». Головнокомандувач військ ООН на Далекому Сході під час війни в Кореї.] одного разу написав: «У житті немає гарантій; є лише можливості».

Така риса, як сміливість – це готовність узяти на себе ризики на шляху до досягнення власних цілей, не маючи жодних гарантій успіху. Тому що ні в житті, ні в бізнесі немає жодної стабільності, тож будь-яке ваше зобов'язання, будь-яка вчинена дія передбачає і певний ризик. Тому сміливість – зовнішній ідентифікатор рис справжнього лідера.

Справа в тому, що майбутнє належить любителям ризикувати, а не тим, хто шукає безпеки. Майбутнє належить лідерам, які готові вийти із зони комфорту, піти на неминучий ризик, такий необхідний для життя і процвітання підприємства у будь-якій економічній ситуації.

Сміливість означає готовність розпочинати дії без жодних гарантій. Семюел Джонсон [11 – Семюел Джонсон (1709–1784) – видатний англійський критик та лексикограф, доктор Оксфордського університету. Як критик під вигаданими іменами друкувався в «Журналі джентльмена» (The Gentleman's Magazine) та багатьох інших виданнях. Уклав тлумачний словник англійської мови. Видавав журнал «Бурлака» (Rambler). Його передмова до зібрання творів Шекспіра кардинально вирізнялася з-поміж тогочасної класичної критики. Написав низку філософських творів, а також десяти томний «Життєпис найважливіших англійських поетів», який досі вважається найдотепнішим твором XVIII століття.] писав: «Якщо спершу поставити за мету спростувати всі можливі «але», то до спроби справа так і не дійде».

Чим довше ви будете збирати інформацію та дослухатися думок інших людей перед прийняттям важливого рішення, тим більш імовірно, що ваші висновки будуть правильними. Але ви ніколи не зможете цілком усунути елемент ризику. Він існуватиме завжди.

Сміливість – ключ до перемоги

Фрідріх Великий [12 – Фрідріх II Великий (1712–1786) – король Пруссії з 1740 року. Увійшов до історії як видатний завойовник і успішний полководець, який не боявся стати на чолі власного війська. За його правління територія Пруссії збільшилася майже удвічі. Ініціатор першого розподілу Польщі. Під його керівництвом Пруссія стала п'ятою європейською великою державою, економічно сильною та політично реформованою.], відомий своєю схильністю атакувати противника, усупереч мізерним шансам на перемогу, казав: «L'audace! L'audace! Y toujours l'audace!» («Сміливість! Сміливість! І завжди сміливість!»)

Роберт Грін [13 – Роберт Грін (р. н. 1959) – культовий американський письменник, публіцист, блогер.] у своїй книзі «Закони влади» (The Laws of Power) сказав: «Завжди будьте сміливими. Сміливість час від часу обертається неприємностями, але щоб виборсатися з них, вам знадобиться ще більше сміливості». Щоб залишатися мужніми й сміливими в реальному житті, слід постійно думати про те, що можна зробити. Ви мусите практикуватися в тому, що називається «безперервним наступом». Наважуватися йти вперед за будь-яких обставин. Безперервно й наполегливо

рухаючись до мети, ставити себе у вигідне положення. І чим більше ви орієнтуватиметеся на конкретні дії, тим дужче зростатиме ваша впевненість і тим імовірніше ви робитимете правильні речі у правильний час, що й приведе вас до перемоги.

Не здавайтеся

Суттєвою складовою мужності є «мужня витримка», тобто вміння тримати курс і не капітулювати, коли здається, що немає жодного прогресу або коли справи йдуть не на вашу користь.

Після будь-якого великого наступу приходиться час, коли справи сповільнюються, коли видається, що нічого не відбувається, немає ні перемог, ні поразок. У цей період багато людей втрачають мужність і відступають чи капітулюють, або, що ще гірше, борються впівсили.

Але лідер, який вирішив діяти за планом, продовжує наполегливо досягати свого, доводити справу до кінця, і рухатися вперед із тим самим завзяттям та енергією, з якою почав.

1941 року, у найпохмуріші дні Другої світової війни, члени кабінету Вінстона Черчилля спонукали його «укласти мир» з Гітлером. Черчилль навідріз відмовився розглядати таку ідею. Він виголосив свою знамениту промову, що завершилася хвилюючими словами: «Ми ніколи не здамося!»

Коли його запитали у приватному порядку, чому він був настільки непохитним, адже перевага ворожих сил була очевидною, він відповів: «Тому що я вивчаю історію. А історія свідчить про те, що коли ви тримаєтеся досить довго, щось неодмінно відбувається».

Ця розмова відбулася у листопаді 1941 року. 7 грудня 1941 року японці скинули бомби на Перл-Гарбор. За два тижні після цього Гітлер оголосив війну Сполученим Штатам, і ті разом зі своєю промисловою потужністю виступили на боці Англії, змінивши хід історії.

Вирішальне випробування

Вирішальною перевіркою вашої мужності як лідера є те, як добре ви зможете працювати в умовах кризи. Криза – це єдиний неминучий та невідворотний фактор у житті лідера. Це час випробувань.

Ваша здатність добре функціонувати в умовах кризи багато в чому визначає успіх або невдачу вашої організації. У школі цьому не навчають. Цей навик розвивається тільки тоді, коли ви насправді стикаєтеся з кризою – реальною надзвичайною ситуацією з потенційними збитками.

Однією з особливостей, яку я зауважив, протягом багатьох років спілкуючись із лідерами, є те, що, коли вони стикаються з якоюсь кризою, несподіваним поворотом подій або невдачею, вони відразу стають спокійними. Роблять глибокий вдих і свідомо сповільнюються.

Час навчив їх: чим спокійнішими вони залишаються в умовах кризи, тим краще можуть думати, аналізувати і приймати рішення.

Криза – це справжній час випробувань для лідерства. Під час кризи ви демонструєте, хто ви є, і кожен бачить, з чого ви «зроблені».

Ключ до ефективної роботи під час кризи полягає в тому, щоб заздалегідь вирішити, що, незалежно від того, що відбувається, ви будете залишатися спокійними, холонокровними та врівноваженими. Ви заздалегідь вирішуєте, що не станете сердитися або засмучуватися. Ви отримаєте необхідну вам інформацію, приймете потрібні рішення і скористаєтеся необхідними заходами. Це ознака справжнього лідерства.

3. Чесність – риса видатних людей та лідерів, яка викликає найбільшу повагу й захоплення

На кожному засіданні щодо стратегічного планування, які я проводив для великих та малих корпорацій, першочерговою цінністю, з якою погоджувалися керівники усіх компаній, була чесність. Вони всі сходилися на тому, що важливо залишатися повністю чесним в усьому, що вони роблять, як всередині компанії, так і за її межами.

Кілька років потому, як усі керівники, учасники такого засідання, погодилися, що чесність є найбільш важливою з усіх цінностей у компанії, голова відомства, один із найбагатших людей Америки, зробив заяву, яку я ніколи не забуду. Він сказав: «Мені здається, що чесність сама по собі не є цінністю; це просто та цінність, яка гарантує усі інші».

У своєму бестселері «Переможці ніколи не обманюють» (Winners Never Cheat) Джон Гантсмен [14 – Джон Гантсмен – засновник і голова хімічної компанії Huntsman Corporation, яка першою у світі почала випускати пластикові пляшки, контейнери тощо. Учасник списку найбагатших американців Forbes 400 у 2007 році. Свого часу Джон Гантсмен був помічником президента Річарда Ніксона і, за його власним визнанням, залишився чи не єдиним співробітником президентської команди, який не постав перед судом після Уотергейту. Заснував і спонсорує Гантсменівський інституту раку в Солт-Лейк-Сіті.], який розпочав свій хімічний бізнес із нуля і перетворив його на компанію вартістю в 12 мільярдів доларів, пише: «У житті чи бізнесі не існує найкоротших шляхів з моральної точки зору».

Але існує три категорії людей: неуспішні, тимчасово успішні, а також ті, хто досягає успіху і залишається успішним. Відрізняє їх характер».

Основою чесності є правдивість. Чесність вимагає, щоб ви завжди говорили правду, всім людям, у будь-якій ситуації. Правдивість – це фундамент довіри, необхідний для успіху будь-якого бізнесу.

Стівен Кові [15 – Стівен Річард Кові (1932–2012) – американський письменник, підприємець, фахівець із питань управління. У 1996 році видання Time включило Стівена Кові до переліку 25 найвпливовіших

американців. Найбільш відома його книжка «Сім навичок високоефективних людей» (The Seven Habits of Highly Effective People). Було продано понад 15 млн копій по всьому світу, бестселер перекладено 38 мовами.] говорить, що для того, щоб заслужити довіру інших людей, ви повинні бути «вартим довіри». Уявіть собі, що все, що ви робите чи говорите, буде публікуватися у місцевій газеті. Завжди кажіть правду, чого б це вам не вартувало, бо ціна неправди буде набагато вищою.

Джек Велч [16 - Джек Велч (р. н. 1935) - американський бізнесмен, у минулому генеральний директор компанії General Electric. Легендарним стало його звільнення з компанії у 2001 році: Велчу надали рекордну компенсацію від керівництва у зв'язку з відставкою. Розмір його «золотого парашута» становив \$ 417 млн. Наразі є радником невеликої групи CEO, що входять до Fortune 500.] каже, що відсутність правдивості, або, говорячи його словами, «відвертості», може зруйнувати будь-який бізнес. «Брак відвертості, в основному, стає на заваді розумних ідей, швидких дій, а також не дає корисливим людям реалізуватися. Цей недолік вбиває».

Базовою складовою надійності є дотримання обіцянок. Ви повинні давати обіцянки виважено, навіть неохоче, але якщо ви щось пообіцяли, ви мусите дотримуватися слова.

Природним наслідком особистої чесності є якісна робота. Людина, яка чесна із собою, завжди прагне до високоякісного обслуговування клієнтів. Схоже, найкращі компанії прославилися високою якістю товарів та послуг, а також відзначилися найвищими внутрішніми етичними нормами.

### Принцип реальності

Коли Джек Велч був президентом General Electric, він давав інтерв'ю журналу Fortune. Саме тоді його запитали, що він вважає найважливішими принципами лідерства. Велч відповів, що найважливішим, на його думку, є те, що він називає «принципом реальності».

Велч визначив цей принцип так: «Бачити світ таким, як він є насправді, а не таким, яким вам хотілося б його бачити». Він прославився тим, що приходячи на нараду з розв'язання якоїсь проблеми, відразу ж запитував: «Якою є реальність?»

Принцип реальності є практичним прикладом застосування такої цінності як чесність. Він вимагає правдивості й чесності. Він зобов'язує приймати рішення у простий спосіб, відповідно до реальної ситуації, ґрунтуючись на фактах, а не надіях, побажаннях або припущеннях.

### Брати на себе відповідальність

Чесні лідери - завжди відповідальні. Вони беруть на себе відповідальність, щоб отримати результати, задля досягнення яких їх найняли і призначили. Лідери постійно нагадують собі: «Я несу відповідальність».

Лідери кажуть: «Якщо це треба зробити, я готовий за це відповісти».

Лідери відмовляються виправдовуватися, коли справи йдуть погано. Замість цього вони роблять все, щоб рухатися вперед. Вони не заціклюються на тому, що могло б статися; вони зосереджуються на тому, що можна було б зробити, щоб розв'язати конкретну проблему.

Лідери не звинувачують інших людей у помилках. Вони визнають: «Вся відповідальність лежить на мені».

4. Скромність: лідери почуваються безпечно і достатньо впевнено, тому визнають заслуги інших

Найкращі лідери – сильні та рішучі, але разом із тим скромні. Скромність не означає, що ви слабкі або невпевнені в собі. Це означає, що ви достатньо свідомі та тверді в переконаннях для того, щоб бачити заслуги інших, не відчуваючи загрози для себе. Це означає, що ви готові прийняти думку, що могли помилятися, визнати, що не можете мати відповідей на всі питання. А отже, ви віддасте належне тим, хто цього заслуговує. Джим Коллінз [17 – Джим Коллінз (р. н. 1958) – бізнес-консультант, екс-директор «Сі-Ен-Ен Інтернешнл», автор відомих книжок, присвячених менеджменту. Починав як викладач Стенфордського університету, відтак заснував лабораторію менеджменту в місті Боулдер. На підставі досліджень лабораторії власне й з'явилися бестселери, які стали наразі класикою ділової літератури.] так пише про найкращих лідерів: «Винагороджуючи тих, завдяки кому став можливим успіх компанії, вони дивляться у вікно, а не у дзеркало».

Скромність приносить свої плоди. Ларрі Боссіді, колишній генеральний директор Honeywell і автор книжки «Виконання обов'язків» (Execution), пояснив, чому скромність робить вас більш ефективним лідером: «Чим більше ви стримуєте своє его, тим реалістичніше сприймаєте проблеми. Ви вчитеся слухати і визнавати, що не маєте відповіді на всі питання. Ви показуєте, що можете навчитися в будь-кого і в будь-який час. Ваша гордість не заважає вам збирати інформацію, яка необхідна для досягнення найкращих результатів. Вона не заважає вам розділити успіх з іншими. Скромність дозволяє вам визнавати власні помилки».

Боссіді дізнався про різницю між скромністю і слабкістю від своєї матері, яка сказала йому: «Це не означає, що ти думаєш про себе гірше; це означає, що ти думаєш про себе менше».

Забудьте про своє его і натомість зосередьтеся на тому, що буде правильним для компанії. Не дозволяйте завищеній самооцінці стати перешкодою на шляху до пошуку належних відповідей та найкращих способів розв'язування проблем. Не бійтеся визнавати і використовувати сильні сторони інших. Джек Велч говорив, що завжди хотів, щоб його оточували люди, розумніші за нього самого.

Не вірте, що скромність підірве ваш авторитет в очах інших людей. Насправді навпаки. Безвідповідальна зарозумілість не вселяє довіри; довіряють скромним і впевненим у собі людям.

Як пише колишній мер Нью-Йорка Руді Джуліані у своїй книзі «Лідерство» (Leadership): «Лідери усіх рангів – керівники компаній, тренери, іноді навіть мер – насмілюються думати, що знаходяться там, де вони є, завдяки божественному втручання. Коли ви потрапили на керівну посаду, не думайте, що ви обрані Богом. Саме тоді слід згадувати про свою скромність, подумати – «Які мої слабкі сторони?», «Як я можу їх врівноважити?»

#### Безперервне навчання

Ознакою скромних лідерів є те, що вони постійно прагнуть стати кращими. Вони ніколи не припиняють учитися. Вони не вірять, що знають все, що потрібно знати, що їм більше немає чого вчитися. Як сказав Пет Райлі [18 – Пет Райлі (р. н. 1945) – член Баскетбольної Зали Слави, один із найталановитіших тренерів Національної баскетбольної асоціації, президент команди «Майямі Хіт».] , тренер баскетбольної команди: «Якщо ви не вдосконалюєтесь, ви деградуєте».

Чарлі Джонс, бізнесмен та оратор, часто казав: «За п'ять років ви залишитеся незмінними, тими ж людьми, що й сьогодні, якщо не враховувати людей, яких ви зустрінете, та книжок, що їх ви прочитаете».

Навчайтеся в людей, з якими ви знайомитеся та працюєте. Слухайте стільки ж, скільки ви говорите. І, як і належить будь-якому учневі, не бійтеся сидати за книжки. Як сказав Зіг Зіглар [19 – Зіг Зіглар (1926-2012) – лектор, бізнес-консультант, письменник, фахівець у сфері мережевого маркетингу. Був тричі удостоєний почесних нагород Конгресу США за внесок у розвиток вільного підприємництва Америки. Заснував і очолив Zig Ziglar Corporation. Розробив курс I CAN, який наразі викладається більш ніж у 3000 шкіл, сотні компаній використовують його книжки, аудіо- та відеокасети для навчання свого персоналу. Зіг – автор 17 книжок, 10 з яких стали світовими бестселерами.]: «Не всі читачі – лідери, але всі лідери – читачі».

Читання для розуму те саме, що для тіла – фізичні вправи. Твердо вирішіть відсьогодні щоденно читати протягом 30-60 хвилин книжки, які стосуються вашої сфери діяльності. Такий обсяг дорівнюватиме одній книжці на тиждень, 50 книжкам на рік і 500 книжкам за 10 років. Коли ви читаете і покращуєте знання і навички у своїй галузі, ви швидко отримуєте конкурентну перевагу над людьми, які залишаються менш інформованими.

5. Передбачливість: лідери мають здатність дивитися в майбутнє і передбачати, що може статися



Неперевершені лідери – це хороші стратеги. Вони мають здатність дивитися вперед, з певною точністю передбачати напрями, в яких будуть розвиватися промисловість і ринки.

Лідери мають здатність прозирати тенденції задовго до своїх конкурентів. Вони постійно запитують: «Куди рухається ринок, судячи з того, що відбувається вже сьогодні? Що, найімовірніше за все, буде за три місяці, півроку, рік або два роки?»

Через невинну конкуренцію вижити на ринку можуть лише ті лідери й організації, які точно передбачають його майбутнє. Тільки далекоглядні лідери можуть отримати «перевагу першопрохідця».

Лідери добре володіють тим, що я називаю екстраполяційним мисленням. Вони мають здатність точно пророкувати, що може статися в майбутньому, опираючись на те, що коїться саме зараз. Вони точно прогнозують наслідки власних дій і наслідки змін, що відбуваються на сучасному ринку.

Вириватися вперед

Екстраполяційне мислення та далекоглядність лідерів охоплюють усі аспекти бізнесу. Чого хочуть ваші клієнти, що їм потрібно, за що вони готові платити сьогодні? Виходячи з поточних тенденцій, які види продукції та послуг будуть користуватися попитом у майбутньому? Що вам доведеться змінити, опираючись на свої поточні результати, щоб гарантувати, що ваші продукти і послуги і завтра точно відповідатимуть бажанням клієнтів?

Один із ключових аспектів далекоглядності – це вміння передбачити кризу. Лідери дивляться у майбутнє і питають: «Що може поставити під загрозу виживання мого бізнесу?»

Лідери у деталях розмірковують про прийдешнє. Вони думають про те, що може статися. Вони мудрують над тим, чого намагаються досягти сьогодні, і над тим, що може завадити їхнім планам завтра.

Лише лідери можуть зважувати майбутнє. Це одне з їхніх першочергових завдань. Ніхто інший в організації не ставить перед собою завдання з таким ступенем орієнтації на майбутнє. Чим більша точність передбачення, з якою лідери провіщають імовірні наслідки своїх дій і змін на ринку, тим більшим буде успіх бізнесу.

Які найгірші з можливих речей можуть трапитися з вашим бізнесом у найближчі місяці й роки? Що з них найбільше загрожує виживанню вашого бізнесу? І що ви можете зробити сьогодні, щоб ці найгірші з потенційних подій не відбулися?

Чим більше ви зберете інформації і з більшою кількістю людей поспілкуєтесь, тим виразніше уявите прийдешні умови. Чим більше буде у вас ясності щодо майбутнього, тим вдаліші рішення ви зможете прийняти, щоб вжити заходи для захисту від імовірних криз або скористатися можливими нагодами.

Один із найкращих інструментів, який допомагає лідерам передбачати як кризи, так і можливості, називається сценарним плануванням. У довгостроковій перспективі вашу компанію може спіткати широкий спектр проблем, невдач та неприємних сюрпризів. Сценарне планування допоможе вам подумати про те, що може піти не так, щоб підготуватися до майбутнього сьогодні. Під час цього процесу розробляються три або чотири докладних сценарії того, що буде з вашою компанією та її середовищем за 5, 10 або 20 років (кількість років залежить від того, наскільки швидко зміни можуть істотно вплинути на вашу галузь). Кожен сценарій наповнюється деталями; ви описуєте не тільки вашу лінію продуктів, клієнтів та конкурентів, а й усі екологічні чинники, які можуть вплинути на ваш бізнес, а також можливі нові федеральні правила. Після того як ви склали сценарії, можна вжити короткострокових заходів для того, щоб підготуватися до імовірного розвитку подій. Наприклад, один зі сценаріїв передбачає, що ваш конкурент може почати продавати продукцію за ціною нижчою, ніж у вас. У цій ситуації що вам потрібно зробити, щоб знизити витрати і збільшити цінність вашого продукту?

За допомогою сценарного планування ви можете передбачити найгірше, що може трапитися з вашою компанією і вплинути на здатність підприємства виживати на ринку. Пізніше варто скласти план із детальною стратегією на той випадок, якщо одна з цих подій матиме місце.

6. Зосередженість: здатність спрямовувати особисті та корпоративні сили й ресурси у найбільш важливу ділянку

Лідери завжди орієнтовані на потреби компанії та поточну ситуацію. Вони зосереджуються на результатах, тобто на цілях, яких повинні досягнути сам лідер, його підлеглі та компанія в цілому. Лідери концентрують увагу на власних сильних сторонах та перевагах своєї команди. Вони фокусуються на «плюсах» організації, на тому, що компанія робить найкраще, задовольняючи вимоги клієнтів на конкурентному ринку.

Для високої продуктивності компанії вам як лідерові необхідно вживати заходів і домагатися, щоб кожен працював зосереджено і з найбільшою користю витрачав свій час.

Існує природна тенденція: люди вдома і на роботі схильні до ентропії, тобто до розтрати енергії і «зосередженості на другорядних речах».

Як сказав Гете, «найбільш важливі речі ніколи не повинні залежати від дріб'язкових».

Завдання лідера полягає в тому, щоб допомогти кожній людині в компанії з лазерною точністю зосередитися на найбільш цінних речах, які можуть призвести до зростання підприємства. І, звичайно, лідер мусить надихати власним прикладом. Лідер повинен бути мірилом для наслідування. Якщо ви хочете, щоб усі концентрувалися на тій діяльності, що має найбільше значення, то ви мусите робити те саме, щогодини і щодня.

Як дізнатися, що має найвищу цінність? Відповідь на це питання залежить від ваших основних професійних якостей і основних напрямів діяльності вашої організації.

Почнімо з ваших особистих професійних компетенцій; що вам вдається робити найкраще? Які спеціальні навички та здібності забезпечили ваш особистий успіх на сьогодні? Чи існує щось, що можете добре зробити ви і тільки ви, що має, в разі успіху, справжнє значення для вашої організації?

Які основні напрями діяльності вашої організації? Що ваша компанія робить найкраще? У чому вона перевершує своїх конкурентів? У яких площинах ви є визнаним лідером своєї галузі? Якими ці площини мають бути у майбутньому?

Які ваші найприбутковіші та найбільш успішні продукти і послуги? Хто з ваших співробітників найкращий і найпродуктивніший? Якими є ваші найважливіші ринки і хто ваші найцінніші клієнти?

#### Зосередженість на майбутньому

Лідери, перш за все, орієнтовані на розв'язування проблем, а не на пошук винних. Більшу частину часу вони зайняті обмірковуванням рішень. Вони думають про те, що може бути зроблено негайно, щоб вирішити ситуацію, а не хто що зробив і кого, в першу чергу, можна звинуватити у проблемі.

Лідери зосереджуються на майбутньому, на можливостях та діях завтрашнього дня, а не на проблемах та труднощах учорашнього.

Лідери не скаржаться і не критикують. Вони залишаються позитивними і концентруються на своїх цілях та цілях організації.

Один із шляхів збереження спокою і ясності розуму – це відмова від тривоги й гніву через речі, які ви не можете змінити. У більшості випадків ви не здатні змінити подію, що вже минула. Якщо молоко збігло, ви нічого вже не можете вдіяти.

Замість цього зосередьте свої дорогоцінні розумові та емоційні сили на тому, що може бути зроблено, і на тому, що можуть зробити інші, щоб конструктивно впоратися із ситуацією і розв'язати цю проблему сьогодні.

Єдиним справжнім засобом від тривоги є цілеспрямований рух уперед. Як лідер ви маєте бути настільки зайнятим рішеннями проблем, майбутнім, щоб у вас геть не лишалося часу на думки про минулі невдачі й на роздуми, як цього можна було б уникнути.

#### 7. Співпраця: уміння працювати з іншими має важливе значення для ефективного лідерства

Ваша здатність змусити всіх працювати і ладнати один з одним має важливе значення для вашого успіху. Пізніше на сторінках цієї книжки ми

поговоримо про базові критерії побудови ефективної команди. Пам'ятайте: лідерство – це здатність змусити людей працювати на вас тому, що вони цього хочуть.

Тут застосовується правило 80/20: 20 % співробітників забезпечують 80 % результатів. Ваша здатність вибрати цих людей, а потім добре працювати з ними щодня має важливе значення для нормального функціонування організації.

Досягайте співпраці з іншими, взявши на себе зобов'язання постійно підтримувати хороші стосунки з кожною важливою особою. Коли потрібно буде виконати якесь завдання, ви завжди матимете вибір: виконати її самому чи доручити комусь іншому. Чому ви віддасте перевагу?

Ви стаєте тим, про що думаєте

Найважливіше правило, що лежить в основі будь-якої релігії, психології, філософії, стверджує: «Ви стаєте тим, про що думаєте переважну частину часу».

Найбільше лідери думають про якості лідерства і про те, як застосовувати їх щодня.

Лідери мають чітке уявлення про те, куди вони йдуть, і вони передають це бачення всім, хто їх оточує.

Лідери мають сміливість ризикувати, щоб рухатися вперед, стикатися з небезпекою без гарантій на успіх.

Лідери порядні. Вони поведуться з усіма чесно і прямолінійно. Вони кажуть правду, і завжди дотримують свого слова.

Лідери скромні. Вони досягають результатів, використовуючи сильні сторони та знання тих, хто їх оточує. Вони вміють слухати і знають, як навчатися.

Лідери далекоглядні. Вони постійно дивляться вперед і передбачають, що може статися. Вони вживають різних заходів для того, щоб захиститися від можливих змін і щоб скористатися потенційними нагодами.

Лідери зосереджуються на важливих речах. Вони спрямовують свій час та ресурси, а також час та ресурси компанії на діяльність, що має найбільше значення.

Лідери вміють співпрацювати з іншими. Вони ставляться до тих, хто їх оточує, із симпатією та поважають їх. Вони роблять усе, щоб добре ладити з ключовими персонами, від яких залежить компанія. Вони дійсно вважають, що люди – це їхній найцінніший актив.

Найкращі компанії мають найліпших лідерів. Компанії, що йдуть за ними, мають лідерів, які ще не настільки вправні. Що ж до компаній, що стоять ще нижче, вони у ці неспокійні часи, на жаль, перебувають на шляху до банкрутства.

Найважливіший внесок, який ви можете зробити для вашої компанії, – це бути лідером, брати на себе відповідальність за результати і сміливо рухатися вперед.

## Розділ 2

### Лідери себе знають

«Ви або робите крок уперед, щоб зростати, або крок назад, щоб залишатися у безпеці».

#### Абрагам Маслоу

Чим краще ви знаєте і розумієте себе, тим кращими будуть прийняті вами рішення та отримані результати.

Яку найбільш важливу й цінну роботу ви виконуєте? Це обмірковування. Якість вашого мислення визначає якість вашого вибору та рішень. Якість ваших рішень, у свою чергу, визначає якість ваших дій. Якість ваших дій визначає якість ваших результатів, а якість ваших результатів визначає майже все, що відбувається з вами, особливо у бізнесі.

Одним із найбільш важливих слів, на яке слід звернути увагу, розмірковуючи про власну діяльність, є слово наслідки. Дія особливо важлива, якщо може викликати серйозні потенційні наслідки.

Дія не важлива, якщо її потенційні наслідки незначні або їх взагалі немає.

Ваше мислення, а також дії, до яких ви вдаєтеся, спираючись на власні міркування, можуть мати неабиякі наслідки. Ваші рішення запровадити новий продукт або послугу, найняти чи звільнити ключову особу, або інвестувати в конкретну галузь – всі вони можуть мати серйозні результати.

Мабуть, найбільш потужним стимулятором хорошого мислення є цілеспрямовані питання, які змушують аналізувати й вирішувати, чого саме ви хочете і що ви збираєтеся робити для досягнення мети. Відповіді на наступні запитання не лише допоможуть вам зосередитися на ваших цілях та прагненнях; вони допоможуть краще пізнати, хто ви є і що для вас є насправді важливим.

Ці питання як особисті, так професійні. Успішний лідер, перш за все, є успішною людиною. Найкращі лідери встановлюють пріоритети і цілі не тільки для професійного, а й для особистого життя. І в професійному, і в особистому житті вони чітко знають, чого хочуть, ким вони є, хто і що є для них важливим, куди і чому вони рухаються, які сильні і слабкі сторони будуть допомагати або заважати їм під час просування вперед. Найкращі лідери – це цілісні, заглиблені у себе, здорові люди, які у професійному та особистому житті спираються на одні й ті самі правила.

Зверніть увагу на наведені нижче запитання. Якщо ваша відповідь на будь-яке з них хибна – якщо ви, наприклад, маєте неправильні пріоритети або недостатньо добре знаєте свої сильні та слабкі сторони або вирішили розвивати не ті навички – це саме по собі може призвести до того, що ви робитимете помилковий вибір або прийматимете хибні рішення, а це, у свою чергу, завадить вам досягати результатів, яких від вас очікують.

Дайте відповідь на такі питання:

1. Яку посаду ви зараз займаєте?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Які три найважливіші речі ви робите у своїй діяльності?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

3. Як ви вимірюєте результати, успіх у вашій роботі?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. Які особливі вміння і таланти ви маєте?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

5. Які завдання ви виконуєте якнайкраще?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

6. Які три найважливіші цілі ви ставите у роботі?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Які конкретні дії ви могли б виконати зараз же заради досягнення цих цілей?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

7. Які ваші три найважливіші цілі у особистому житті?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Які конкретні дії ви могли б виконати зараз же заради досягнення цих цілей?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

8. Які ваші три найважливіші фінансові цілі?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Які дії ви могли б виконати заради досягнення цих цілей?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

9. Які три найважливіші цілі ви ставите перед собою відносно здоров'я?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Які дії ви могли б виконати заради досягнення цих цілей?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

10. Які ваші три найважливіші кар'єрні цілі?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Які дії ви могли б виконати заради досягнення цих цілей?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

11. Які три навички, котрі ви могли б розвинути, найбільше допомогли б вам у досягненні ваших найважливіших цілей?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Які дії ви могли б виконати заради досягнення цих цілей?



1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

12. Які три найважливіші можливості наразі існують у вашому житті?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Що б ви зробили, щоб негайно скористатися цими нагодами?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

13. Які три найбільші турботи або проблеми існують у вашому житті просто зараз?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Які кроки ви зробили б, щоб розв'язати ці проблеми?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

14. Якими трьома особистими рисами ви найбільше пишаєтеся?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

15. Які три свої недоліки ви хотіли б подолати?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

16. Назвіть три слова, якими б ви хотіли, щоб вас описували люди після вашої смерті.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

17. Які три найважливіші цінності ви маєте в бізнесі?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

18. Якими трьома найважливішими цінностями ви керуетесь у стосунках із родиною та іншими людьми?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

19. Хто є найважливішими людьми у вашій компанії?

20. Хто є найважливішими людьми у вашому особистому житті?

21. Чим ви найбільше любите займатися поза роботою?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

22. Що б ви зробили, якби були змушені взяти вихідний?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

23. Що б ви зробили, якби були змушені взяти місячну відпустку і мали б необмежений бюджет?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

24. Що ви зробили б у своєму житті, якби сьогодні дізналися, що вам залишилося жити тільки 6 місяців?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

25. Що б ви робили, якби мали 200 мільйонів доларів на банківському рахунку, але жити вам залишалося б 10 років?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

26. Які цілі ви встановили б для себе, якби вам було гарантовано повний успіх?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

27. Які три види діяльності у житті або на роботі дають вам відчуття найбільшого щастя та самоповаги?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

28. Які три види діяльності або завдань викликають у вас найменше задоволення?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

29. Якби ви могли зробити три справи протягом всього дня на роботі, то які з них були б найбільш корисними для компанії?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

30. Якби ви могли змахнути чарівною паличкою і зробити своє життя чудовим у всіх відношеннях, який би вигляд мала кожна сфера?

а. Бізнес, кар'єра, доходи?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

б. Сім'я, стосунки, спосіб життя?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

в. Фінанси, заощадження, інвестиції?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

г. Здоров'я, вага, фізична форма?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

д. Особисте життя та діяльність?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Існує чотири способи змінити своє життя. Перший: робити більше перевірених речей. Другий: робити менше додаткових речей. Третій: почати робити те, чого до того не робили. Четвертий: припинити робити деякі речі взагалі.

31. Якими видами діяльності вам варто більше займатися на роботі та в житті?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

32. Якими видами діяльності вам варто менше займатися на роботі та в житті?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

33. Якими новими видами діяльності у вашому житті або на роботі вам варто почати займатися?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

34. Від яких нових видів діяльності у вашому житті або на роботі вам слід відмовитися взагалі?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

35. Враховуючи ваші теперішні знання, визначте, чи існує у вашому житті або на роботі ситуація, в якій би ви не опинилися, якби життя дало вам другий шанс?

1. Робота \_\_\_\_\_
2. Стосунки зі співробітниками \_\_\_\_\_
3. Інвестиції \_\_\_\_\_
4. Здоров'я \_\_\_\_\_
5. Сім'я \_\_\_\_\_
6. Стосунки з іншими людьми \_\_\_\_\_
7. Вчинки \_\_\_\_\_

8. Інше \_\_\_\_\_

36. Назвіть 10 цілей у своєму житті, яких вам хочеться досягнути в майбутньому, спираючись на свої відповіді на попередні запитання:

Починайте кожен мету зі слова «Я». Пишіть у теперішньому часі, позитивно, ніби це вже сталося. Вкажіть кінцевий термін.

Наприклад, ви можете написати «Я заробляю \_\_\_\_\_ доларів станом на 31 грудня 20\_\_\_\_\_ року». Або: «Я вагу \_\_\_\_\_ фунтів станом на 30 червня 20\_\_\_\_\_ року».

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

37. Уявіть, що ви могли б змахнути чарівною паличкою і досягти будь-якої з названих цілей протягом 24 годин. Яка з цілей, якби ви її досягли, найбільш позитивно вплинула на ваше життя?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

38. Напишіть вашу відповідь на питання 37 у теперішньому часі, у позитивній формі, від першої особи, починаючи зі слова «Я» так, ніби ціль уже досягнуто:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

39. Встановіть кінцевий термін для досягнення цієї мети; коли саме ви хочете її досягнути?

\_\_\_\_\_

40. Визначте основні перешкоди, які вам доведеться подолати для досягнення цієї мети.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

41. Визначте додаткові знання, інформацію або навички, якими вам потрібно буде оволодіти для досягнення цієї мети.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

42. Складіть перелік людей, чия допомога та співпраця потрібна вам для досягнення цієї мети (обов'язково вкажіть вашу сім'ю).

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

43. Складіть перелік справ, які вам доведеться зробити, – кроків, які потрібно здійснити, – для досягнення цієї мети.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_



4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

44. Серед наведених вище кроків яку одну дію ви плануєте здійснити негайно для досягнення вашої найважливішої мети?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Лідери знають себе. Вони знають, хто вони і чого хочуть. Чим чіткіше ви можете сформулювати відповіді на ці запитання, тим ефективнішими ви будете в ролі лідера.

Ви будете приймати більш виважені рішення, встановлювати пріоритети, розумніше розподіляти гроші та ресурси й ефективно використовувати свій особистий час і ресурси, щоб зробити більше тих справ, які вважаєте пріоритетними. Ви робитимете менше помилок і більш ефективно встигатимете виконувати справи. Повністю розібравшись у собі та своїй ситуації, ви будете думати і діяти більш продуктивно і досягатимете значних результатів у всьому, що робите.

### Розділ 3

Контратака! Уроки для бізнесу від воєнної стратегії

«Ви можете робити все, що забажаєте, мати все, що забажаєте і бути тим, ким забажаєте».

Річард Кольєр

Ваша здатність привести компанію до успіху на ринку, перемогти колосальні труднощі є ключовим показником вашого тріумфу як лідера. Кожен навик і

вміння, за допомогою яких ви можете збільшити продажі та прибутковість, дають додаткові переваги, що дозволяють вам показати себе якнайкраще.

Великі полководці та воєначальники протягом усієї історії людства привертали увагу дослідників, останні прагнули визначити ті якості й уміння, які допомагали великим світу цього здолати сповненого лютої рішучості противника. З часом військові історики виділили 12 принципів воєнної стратегії, які за умови правильного застосування приводили до перемоги.

У будь-якому випадку, коли один або кілька цих принципів було проігноровано чи неправильно застосовано у бою, це призводило до поразки, а в деяких випадках – до програшу війни або розпаду імперії.

Ці самі принципи воєнної стратегії застосовуються і в бізнесі. Кожен із них надзвичайно важливий для успіху на ринку в умовах конкуренції. Слабкість в одній із ключових сфер може призвести до серйозних змін у бізнесі або навіть до банкрутства. Ми спостерігаємо такі випадки в реальному житті й читаємо про це у фінансовій пресі майже щодня.

## Принципи воєнної стратегії

У своїй книжці «Перемога» (Victory) я детально розповів про кожен принцип воєнної стратегії та продемонстрував, як їх можна застосувати у бізнесі, торгівлі та особистому житті. У цьому розділі я зроблю короткий огляд усіх 12 принципів і розповім, як ви можете використати кожен із них, у тому числі для того, щоб бути ефективним лідером і привести свою організацію до перемоги. Ось вони:

### 1. Визначення мети

Йдеться про важливість встановлення чітких цілей заздалегідь для кожної військової дії та роз'яснення їх людям, від яких очікується допомога у досягненні визначених цілей. Як і полководці, бізнес-лідери повинні встановити чітку мету для кожної дії у бізнесі. Цілі – це короткострокові та середньострокові проміжні завдання, що в результаті приведуть до реалізації загальної мети компанії. Однак уся стратегія починається з прийняття рішення про те, чого саме буде досягнуто у довгостроковій перспективі. Чіткість є необхідною. Якою саме є мета компанії або організації, якою ви керуєте?

Лідери повинні не тільки визначати мету діяльності організації, а й оперативно повідомляти про неї тим, ким вони керують. Чи кожен у вашій компанії точно знає, яких саме цілей ви маєте досягти у бізнесі, у якій послідовності, до якого терміну і що слугує ознакою досягнення мети?

Чотири питання, що їх потрібно собі поставити

При визначенні цілей і завдань існує чотири основних питання, які ви повинні постійно ставити собі:

1. Що ви намагаєтеся зробити? Якими є ваші цілі з точки зору показників продажу, зростання бізнесу, скорочення витрат, грошових потоків та рентабельності? На чому вони базуються? Чи є вони реалістичними?

2. Як ви намагаєтеся цього досягнути? Які конкретні методи і прийоми ви використовуєте для досягнення поставлених цілей? Чи вони працюють? Чи можуть бути кращі варіанти?

3. Які припущення ви робите при встановленні цілей та завдань? Припущення можуть бути як явні й чітко окреслені, так і неявні, просто прийняті на віру, беззастережно. Це сформовані ідеї, у справжність яких ви вірите; це основа для ваших рішень та дій.

4. Що як ваші найзаповітніші припущення були помилковими? Наприклад, деякі основні гіпотези характерні для будь-якого бізнесу: існує реальна потреба ринку в тому, що ви продаєте, і ви можете виробляти та продавати певний продукт або послугу в достатніх кількостях і за досить високою ціною, щоб отримати прибуток. Що робити, якщо ці міркування вже не працюють? До яких змін вам довелося б вдатися у вашому бізнесі?

Хоча лідери мають бути рішучими й упевненими, однією з найцінніших якостей, яку ви можете розвинути в собі як лідер, є готовність визнати власні помилки. У часи швидких змін ви можете бути трохи неправі, дуже неправі або абсолютно неправі. Це не означає, що ви насправді помиляєтеся, але ваша готовність розглядати такий варіант відкриває ваш розум для нового мислення та нових ідей. Іноді припущення ґрунтуються на минулому, а не на поточному моменті, тому відповіді на питання про вашу мету та нові реалії постійно змінюються, особливо в умовах мінливого ринку. Ви також маєте бути готові до змін.

Алек Маккензі [20 – Алек Маккензі – автор книжки «Пастка часу» (The Time Trap), один із провідних консультантів у США з питань організації та управління, всесвітньо визнаний експерт із тайм-менеджменту.] якось написав: «Помилкові припущення лежать в основі кожної невдачі».

#### Метод GOSPA

Існує проста формула для стратегічного мислення, яку можна використовувати, щоб значно удосконалити здібності ставити цілі й завдання, які мають важливе значення для успіху організації, і досягати їх. Вона називається метод GOSPA.

Акронім GOSPA розшифровується як: цілі (Goals), завдання (Objectives), стратегії (Strategies), плани (Plans) і заходи (Activities).

Встановлюйте чіткі бізнес-цілі

Ваші цілі – це конкретні, вимірювані, довгострокові результати, яких ви хочете досягти протягом одного, двох, трьох і п'яти років у майбутньому. Бізнес-цілі повинні бути чіткі, конкретні та сформульовані письмово. Вони мають бути обмежені точним кінцевим строком. Крім кінцевого строку, ваші цілі повинні мати також проміжні терміни.

Довгострокові цілі можуть бути кількісними та якісними. Якісна мета може звучати так: «Щонайменше одне загальнонаціональне видання визнає, що ми є компанією, яка пропонує продукт або послугу найвищої якості на своєму ринку». Кількісна мета – це мета, виражена у цифрах та фінансових показниках. Деякі приклади кількісних цілей включають у себе:

1. Обсяги продажів, яких ви хочете досягнути для своєї компанії протягом року, двох років або будь-яких встановлених вами часових рамок.
2. Валовий прибуток із продажів.
3. Чистий прибуток із продажів.
4. Рентабельність власного капіталу, вкладеного у бізнес.
5. Ціну ваших акцій у певні моменти в майбутньому.

Уявіть собі драбину, приставлену до будівлі. Верхні щаблі – це ваші цілі: місце, де ви хочете опинитися наприкінці певного періоду розвитку бізнесу. Як каже Стівен Кові, «перед тим, як почати дертися вгору щаблями успіху, переконайтеся, що драбину приставлено до потрібної будівлі».

Чітко визначте свої завдання

Ваші завдання – це проміжні цілі, які ви мусите виконати для досягнення великої мети. Якщо використовувати аналогію з драбиною, притуленою до будівлі, то ваші цілі – це її щаблі й кроки, що їх доведеться зробити, аби дістатися до ваших кінцевих фінансових цілей.

Якщо ви хочете подвоїти валовий прибуток вашої компанії протягом двох років, то які кроки ви можете зробити протягом цих двох років, аби вийти переможцем? Або якщо ви хочете, щоб ціна ваших акцій відновила значення, втрачене за попередні п'ять років, то на які кроки ви готові піти зараз у короткостроковій та середньостроковій перспективі для досягнення цієї мети?

Різні цілі вимагатимуть різних завдань. Ваш обов'язок як лідера полягає в тому, щоб визначити належні завдання для досягнення цілей, обраних на першому етапі. Наприклад, відновлення ринкової вартості компанії може потребувати продажу збиткових підрозділів. А щоб збільшити прибуток, вам, можливо, доведеться ліквідувати нерентабельні виробничі лінії.

Ваш успіх або невдача в бізнесі багато в чому залежатиме від вашої здатності точно визначати свої завдання, а потім вчасно і якісно виконувати їх.

Визначте свою стратегію

Стратегія – це конкретний спосіб виконання кожного із завдань, встановлених вами на попередньому етапі. Є ціла низка різних методів і прийомів, які ви можете використовувати. Стратегія, яку ви обираєте, може бути вирішальним фактором вашого успіху або невдачі. Тому ви повинні ретельно зважити всі «за» і «проти» при виборі стратегії.

Для кожного завдання розробіть кілька альтернативних стратегій. Завжди майте план Б. Ви вільні чинити в рамках добре вироблених вами варіантів розвитку подій. Ніколи не дозволяйте собі зациклюватися лише на одному напрямку дій.

Наприклад, існує більше 20 різних способів продати продукт і більше 20 різних способів, щоб отримати потрібні вам гроші. Більшість компаній обмежують себе одним або двома з них замість того, щоб постійно вивчати альтернативи. Продовжуйте розширювати своє мислення, поставивши запитання: «Як же ми можемо досягти цієї мети?».

Оцінюйте кожен варіант, опираючись на справжній потенціал вашої організації. Одним із найбільших недоліків у діловому мисленні є твердження: «Я зможу, тому що я цього хочу». У багатьох випадках, ви можете мати чітке уявлення про те, що ви повинні або могли б зробити, але не маєте фінансових можливостей або відповідних фахівців для того, щоб це стало реальністю. Іноді відсутність однієї важливої особи на ключовій посаді робить для вас неможливим виконання конкретного завдання.

Розробляючи стратегію, враховуйте ситуацію на ринку. Хто ваші споживачі і чого вони хочуть? Хто ваші конкуренти і як вони можуть відреагувати на вашу стратегію, коли ви спробуєте перехопити їхню клієнтуру?

При розробці стратегії для досягнення ваших важливих цілей завжди майте чітке уявлення про те, що ви будете робити, якщо ваш початковий план не увінчається успіхом. Правилom має бути: «Сподівайтесь на найкраще, але готуйтеся для найгіршого». Запитайте себе: «Що найгіршого може статися, якщо ми запустимо цю стратегію і вона виявиться невдалою? Що в такому випадку ми будемо робити? Яким буде наш запасний варіант?»

Розробляйте детальні плани для досягнення своїх цілей

Ваші плани – це покрокові дії, до яких ви і ваша організація вдастесь, щоб реалізувати свою стратегію на кожній ділянці роботи. Складіть план, врахувавши все, що ваша компанія буде виконувати для досягнення конкретної мети в рамках певної стратегії.

Правило 20/80 говорить: «Перші 20 % часу, які ви витратите на планування досягнення ваших цілей, заощадять вам 80 % часу під час виконання».

Перед висадкою в Нормандії союзне командування майже два роки працювало над планом та підготовкою до введення військ.

Після висадки, коли не сталося безлічі речей, як і очікувалося, генерала Ейзенхауера запитали про значення плану. Він відповів: «План – ніщо, а от планування – все».

Мета планування, принцип встановлення мети – змусити вас крок за кроком обмірковувати кожний важливий елемент, необхідний для досягнення мети, перш ніж взяти на себе нескасовні зобов'язання та вжити безповоротних заходів.

При плануванні почніть із перерахування всіх ресурсів, які вам знадобляться для досягнення поставлених завдань, особливо грошей та людей, які вам будуть потрібні.

Переконайтеся, що у вас є можливості для здійснення обраної стратегії в рамках організації, або що ці можливості можна реалізувати завдяки аутсорсингу або залучення інших компаній.

Після того як ви склали покроковий перелік дій, розставте пріоритети та визначте черговість.

Для того щоб організувати свою діяльність за пріоритетністю, визначте, що є більш важливим, а що – менш важливим. Що з усіх речей, які ви можете здійснити для втілення вашої стратегії та досягнення мети, є найбільш значущим?

Організуйте діяльність за черговістю, визначивши, що ви маєте робити першим, що другим, і в якому порядку мають бути виконані інші завдання.

При плануванні стратегії міркуйте категоріями як паралельних, так і послідовних дій. Паралельні дії – це ті, що можуть відбуватися в один і той самий час. Послідовні дії – це ті, для виконання яких необхідно, щоб були виконані якісь попередні завдання.

Всі хороші керівники й лідери є чудовими планувальниками. Вони виділяють час на те, щоб подумати, розпланувати і прийняти рішення, перш ніж вживати якихось заходів. Існує правило: «Кожна хвилина, витрачена на планування, заощаджує десять хвилин при виконанні». Що більше часу ви витрачаєте на те, щоб поміркувати, перш ніж діяти, тим ефективнішою буде ваша діяльність, тим кращими й більш очікуваними будуть отримані результати.

Дія – це все

Дії – це окремі завдання, що їх зобов'язані виконувати всі в організації – від керівників до рядових співробітників – для того, щоб здійснити план, застосувати стратегію, виконати завдання та досягти мети. Будь-яке геніальне стратегічне мислення та найкраще планування не принесуть жодної користі, якщо ви не перетворите це мислення та планування на дію. Метод GOSPA веде вас від загальних довгострокових цілей до конкретних короткострокових планів. З ним дуже просто зробити завершальний крок.

Щойно ви вирішили, в якому напрямку хочете рухатися і яким чином потрапите у кінцеву точку, ви мусите подумати над щоденним планом конкретних дій, а потім рішуче почати. З військової точки зору, це наступ. Лідери завжди думають категоріями конкретних дій, які вони можуть здійснити, а потім приймають рішення і розпочинають їх втілювати швидко й рішуче.

Керуйте планом

Після того як ви використали метод GOSPA, ви можете керувати завданнями. Ви можете встановити чіткі цілі роботи для себе та інших, а потім переконатися, що кожен досягає цих цілей.

Незалежно від того, що це за цілі, до них застосовуються однакові правила – чіткість формулювання та комунікація. Як лідер ви мусите переконатися, що в усій організації добре розуміють компоненти GOSPA. Жодні мета, завдання, стратегії, плани, дії не можуть бути досягнуті лише вами самотужки; у цьому повинна брати участь уся організація.

Щоб керувати завданнями, потрібно знаходити час на те, щоб пояснювати й обговорювати задачі зі співробітниками та узгоджувати з ними їхні індивідуальні завдання до того, як вони почнуть їх виконувати. Робіть кожне доручення вимірним і обмеженим у часі.

Управляйте з відповідальністю: керуйте працівниками, покладаючи на них відповідальність за результати. Робіть їх головними. Делегуйте їм і завдання, і відповідальність за його виконання. Призначайте кінцеві дати для завершення кожного доручення. Коли людина знає, що вона несе відповідальність і що ви розраховуєте на неї, вона виконуватиме завдання на більш високому рівні, ніж ви могли б очікувати.

Управління завданнями не обмежується лише комунікацією та делегуванням повноважень. Воно також означає, що лідери забезпечують працівникам організації необхідну підтримку. Ставте завдання, а потім забезпечуйте фінансову, кадрову або будь-яку іншу підтримку, що необхідна для їхнього виконання. Найкращі лідери вміють не лише добре забезпечувати комунікацію та делегувати повноваження, а й ефективно допомагати.

## 2. Правило наступу

Тут ідеться про перехід у наступ, про здійснення агресивних дій проти ворога з метою здобуття перемоги.

Наполеон сказав: «Жодну велику битву не вигравали завдяки обороні». Ваша компанія не може виграти, граючи безпечно, відступаючи, або просто скорочуючи витрати.

Щоб добитися успіху на будь-якому конкурентному полі бою, ви повинні перехопити ініціативу. Ви завжди повинні атакувати, рухатися вперед, постійно застосовувати різні інновації та нові й ефективні методи маркетингу.

Найважливішою цифрою в бізнесі є грошовий потік. Метою «бойових дій» у бізнесі є продажі, отримання доходів та грошового потоку; цей процес має бути стабільним, передбачуваним та безперервним всупереч діям багатьох конкурентів, які прагнуть того самого.

У бізнесі еквівалентом поняття наступу або атаки є маркетинг та продажі.

Ключем до успіху в бізнесі є підвищення активності продажів та їхніх показників. Успіх вимагає реклами, просування, маркетингу, залучення потенційних клієнтів, яким потім можна ефективно продати товар або послугу і перетворити їх на покупців. За часів економічної невизначеності всі зусилля та дії в організації мають бути спрямовані на забезпечення продажів та роботу з новими клієнтами.

Основною причиною успіху в бізнесі є високі продажі; основною причиною невдач – низький обсяг продажів. Все інше – коментарі.

Ключове питання для успіху в бізнесі

У бойовій ситуації військовий підрозділ – взвод, батальйон чи усі союзні збройні сили – досягне успіху, стріляючи з рушниць та артилерії, запускаючи ракети та торпеди, кидаючи гранати і скидаючи бомби. Однак ці дії не робляться безсистемно й довільно. Військовий наступ – це узгоджені та організовані зусилля, де для кожного – від генерала до рядового – передбачено окрему роль. Це спрацьовує тому, що командири підрозділів обговорюють низку питань і дають на них відповіді. Наприклад, кого або що потрібно атакувати, з якої причини і з якими людськими та матеріально-технічними ресурсами.

У той час як воєначальникам неважко добитися того, щоб усі їхні підлеглі були зосереджені на досягненні перемоги – на тому, щоб завдати противнику поразки за допомогою військової сили – бізнес-лідерам доводиться працювати набагато важче, щоб їхні організації концентрувалися на тому, як досягти перемоги. Як я вже казав вище, єдиний шлях до перемоги у бізнесі – це збільшення продажів.

Я розробив зведений перелік запитань, які ви можете регулярно ставити і давати на них відповіді. Це допоможе гарантувати, що кожен у вашій компанії буде орієнтований на залучення клієнтів та збільшення продажів.

«Що саме має бути продано; кому це буде продаватися; чому клієнт надасть перевагу нашому продукту або послугі перед продуктом або послугою конкурентів; як визначають та приваблюють клієнтів; як і ким здійснюються продажі; яку плату брати за продукт або послугу; як ми стягуватимемо цю суму; як буде оплачуватися продукт або послуга; як буде вироблятися та доставлятися продукт або послуга; як буде здійснюватися обслуговування та технічна підтримка; як контролювати всі ці заходи й керувати ними?»



Давайте розглянемо кожне з цих питань окремо:

1. Що саме має бути продано?
2. Кому це буде продаватися?
3. Чому клієнт віддасть перевагу нашому продукту або послугі перед продуктом або послугою конкурентів?
4. Як визначають та приваблюють клієнтів?
5. Як здійснюються продажі?
6. Ким здійснюються продажі?
7. Яку плату брати за продукт або послугу?
8. Як ми стягуватимемо цю суму?
9. Як буде оплачуватися продукт або послуга?
10. Як буде вироблятися та доставлятися продукт або послуга?
11. Як буде здійснюватися обслуговування та технічна підтримка?
12. Як контролювати всі ці заходи й керувати ними?

Більш детально ми розберемо відповіді на ці питання у четвертому розділі. А поки що скажіть, наскільки добре ви і ключові люди у вашій компанії знаєте відповіді на кожне з цих запитань? Ваш обов'язок як лідера – не лише знати відповіді, а й зробити так, щоб їх знали усі в організації – кожна відповідь на кожне з питань. Неправильна відповідь на будь-яке з них може призвести до серйозних наслідків і навіть до краху бізнесу. Переконайтеся, що кожен працівник усвідомлює, як його або її обов'язки співвідносяться з відповіддю на кожне запитання. Співробітники повинні не тільки знати, які, наприклад, продукти продає ваша компанія; вони мають розуміти, як асортимент продукту (або діапазон цін на ці продукти чи план обслуговування клієнтів) впливає на їхню діяльність в організації. Згадайте про військовий наступ: солдати не лише знають, який об'єкт треба атакувати, а й те, як вибір цього об'єкта впливає на їхні дії.

### 3. Правило зосередження

Це правило стосується здатності командира сконцентрувати свої сили в одній точці – там, де противник найбільш вразливий.

У бізнесі ваша здатність фокусувати обмежені ресурси та енергію вашої компанії на своїх найбільших потенційних можливостях є ключем до особистого та корпоративного успіху. Якщо ви визначили вашого головного конкурента або, говорячи військовою мовою, противника, то спробуйте

відшукати в нього ті точки, де він найбільш вразливий. Конкурент може намагатися розширити свій асортимент продуктів у тих галузях, де ваша компанія має довшу історію і більшу впізнаваність. Сконцентруйте свої зусилля й ресурси на тому, щоб завдати конкуренту поразки на цих ділянках.

Правило зосередження стосується не лише ослаблення опору; воно також стосується зміцнення вашої власної компанії. Одним із головних обов'язків лідера є виявлення та моніторинг ключових факторів успіху свого бізнесу. Якими є найбільш важливі розрахунки або показники, що найкраще характеризують стан вашого бізнесу та успішність ваших заходів?

Звертайте увагу не лише на очевидні числа, такі як частка на ринку або рентабельність інвестицій, а й на менш очевидні, такі як співвідношення між доходами на міжнародному та внутрішньому ринках. Ваші доходи від продажів за кордоном неухильно зростають протягом останніх п'яти років, тоді як дохід від продажів усередині країни залишається незмінним? Якщо так, то ви можете мати більше можливостей для міжнародного зростання, ніж ви припускаєте, в той час як внутрішній ринок може бути насиченим.

Виходячи з цієї нової інформації, ви маєте нагоду витратити більше ресурсів на міжнародні маркетингові заходи і присвятити їм більше часу, тоді як на внутрішньому ринку слід скоротити витрати ресурсів і часу (принаймні, порівняно з минулими видатками).

Правило 80/20, також відоме як принцип Парето – це потужна вправа, що допоможе вам зосередитися на тих ділянках, де існує найбільша ймовірність для зростання й успіху. Італійський економіст Вільфредо Парето вперше розробив правило 80/20, коли вимірював розподіл багатства в Італії на початку 1900-х років. Він виявив, що 80 % багатства було в руках 20 % людей. Але першим, хто насправді оцінив силу правила 80/20, був Джозеф Джуран, американський новатор у галузі управління якістю. Він зрозумів, що це правило можна застосовувати до всіх сфер бізнесу.

Застосовуйте правило 80/20 до усіх аспектів діяльності вашої компанії.

1. Ким є 20 % клієнтів, на яких припадає 80 % замовлень вашого бізнесу?
2. Які 20 % ваших продуктів та послуг становлять 80 % обсягу ваших продажів?
3. На які 20 % діяльності в галузі продажів та маркетингу припадає 80 % обсягу ваших продажів?
4. Які 20 % ваших методів продажів та маркетингу приваблюють 80 % ваших нових клієнтів?
5. На які 20 % ваших продуктів, послуг та дій у бізнесі припадає 80 % вашого прибутку?

Кожна відповідь показує, на чому ви повинні сконцентруватися: на ваших співробітниках, коштах чи сферах компетенції. Наприклад, ваші ініціативи щодо утримання клієнтів повинні спрямовуватися на ті 20 % клієнтів, на

яких припадає 80 % ваших доходів. Це ті люди, яких ви повинні прагнути зберегти.

Ваша здатність цілеспрямовано концентруватися на тих заходах, які становлять найбільшу потенційну цінність для вашого бізнесу, є важливою лідерською якістю, що необхідна для успіху.

#### 4. Правило маневру

Це правило стосується здатності організувати наступ таким чином, щоб ударні сили могли обійти фланг противника й атакувати його там, де він найбільш вразливий.

Майже всі великі військові перемоги – це наслідок швидкості та руху. У бізнесі правило маневру можна застосувати до інновацій та гнучкості.

За допомогою інновацій ви постійно шукаєте швидших, кращих, дешевших, легших і більш ефективних способів виробництва та продажу ваших продуктів і послуг. Один невеликий крок уперед порівняно з вашими конкурентами може дати вам перевагу на ринку.

Гнучкість означає, що ви постійно випробовуєте щось нове, по-іншому, ніж раніше. Ви не хочете застрягати в зоні комфорту або закохуватися у ваш поточний метод ведення бізнесу.

У кожній сфері застосовуйте мислення з нульовим відліком

Мабуть, найпотужніший інструмент, що його можна застосовувати для того, щоб залишатися гнучким та ефективним у періоди швидких змін, – це те, що я називаю мисленням із нульовим відліком. За такого підходу (назва походить від ведення бухгалтерського обліку з нуля) ви постійно запитуєте: «Якщо враховувати те, що я тепер знаю, чи є у моїх сьогоднішніх діях щось таке, чого я не робив би знову, якби мені довелося це робити?»

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию ([https://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=24337364&lfm=362673004](https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24337364&lfm=362673004)) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне

МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

1

«Грін Бей Пекерз» (Green Bay Packers) – команда з американського футболу з міста Грін-Бей, Вісконсин. Заснована 1919 року. (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)

2

Бостонська консалтингова група (Boston Consulting Group) – провідна міжнародна компанія, яка спеціалізується на вдосконаленні форм управління та ведення бізнесу. Брюс Гендерсон (1915–1992) – засновник групи.

3

Альбер Швейцер (1875–1965) – нобелівський лауреат (1952), нагороджений за місіонерську діяльність, проповідував ідею «благовоління перед життям», стверджуючи, що життя священне як таке і цінне саме по собі. Автор кількох філософських праць, у яких відстоював принципи гуманності по відношенню до всіх навколишніх. Відомий також як музикант і лікар.

4

Том Пітерс (р. н. 1942) – американський економіст і письменник, вважається гуру менеджменту. Такої слави зажив завдяки книзі, написаній у співавторстві з Робертом Уотерманом, – «У пошуках досконалості» (1982). Засновник та керівник консалтингової компанії Tom Peters Company, серед клієнтів якої Rolls-Royce, Starbucks, Bank of America та ін.

5

Віктор Еміль Франкл (1905-1997) – всесвітньо відомий австрійський психіатр та філософ. Автор теорії сенсу життя, засновник логотерапії. Українською видано книжку: Віктор Франкл. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. – Х.: Клуб сімейного дозвілля, 2016.

6

Тобто ув'язнення в нацистському концтаборі Аушвіц поблизу міста Освенцим у Польщі.

7

Норман Шварцкопф (1934-2012) – американський воєначальник. Очолював Багатонаціональні сили під час війни в Перській затоці 1991 року. Нагороджений вищою громадянською нагородою США – Золотою медаллю Конгресу.

8

Транзакційний продаж базується на замовленні клієнта, тобто клієнт замовляє, що йому потрібно, а менеджер дає йому відповідний товар чи надає необхідні послуги.

9

Гері Гамел – професор стратегічного та міжнародного менеджменту Лондонської школи бізнесу. Коїмбатур Крішнарао Прагалад – професор ділового адміністрування, корпоративної стратегії та міжнародного бізнесу в Школі бізнесу Мічиганського університету.

10

Дуглас Мак-Артур (1880-1964) – відомий американський воєначальник. У Першу світову війну прославився надзвичайною хоробрістю. Не носив каски і газової маски, проте неодноразово підіймав солдат в атаку. Він був наймолодшим дивізійним командиром, попри це до кінця Першої світової отримав чотири Срібні Зірки за виняткову відвагу в бою. У Другій світовій війні прийняв командування союзними військами на Тихоокеанському театрі воєнних дій. Йому капітулювала Японія, а японці назвали його «некоронований імператор». Головнокомандувач військ ООН на Далекому Сході під час війни в Кореї.

11

Семюел Джонсон (1709-1784) – видатний англійський критик та лексикограф, доктор Оксфордського університету. Як критик під вигаданими іменами друкувався в «Журналі джентльмена» (The Gentleman's Magazine) та багатьох інших виданнях. Уклав тлумачний словник англійської мови. Видавав журнал «Бурлака» (Rambler). Його передмова до зібрання творів Шекспіра кардинально вирізнялася з-поміж тогочасної класичної критики. Написав низку філософських творів, а також десяти томний «Життєпис найважливіших англійських поетів», який досі вважається найдотепнішим твором XVIII століття.

12

Фрідріх II Великий (1712-1786) – король Пруссії з 1740 року. Увійшов до історії як видатний завоювальник і успішний полководець, який не боявся стати на чолі власного війська. За його правління територія Пруссії збільшилася майже удвічі. Ініціатор першого розподілу Польщі. Під його керівництвом Пруссія стала п'ятою європейською великою державою, економічно сильною та політично реформованою.

13

Роберт Грін (р. н. 1959) – культовий американський письменник, публіцист, блогер.

14

Джон Гантсмен – засновник і голова хімічної компанії Huntsman Corporation, яка першою у світі почала випускати пластикові пляшки, контейнери тощо. Учасник списку найбагатших американців Forbes 400 у 2007 році. Свого часу Джон Гантсмен був помічником президента Річарда Ніксона і, за його власним визнанням, залишився чи не єдиним співробітником президентської команди, який не постав перед судом після Уотергейту. Заснував і спонсорує Гантсменівський інституту раку в Солт-Лейк-Сіті.

15

Стівен Річард Кові (1932–2012) – американський письменник, підприємець, фахівець із питань управління. У 1996 році видання Time включило Стівена Кові до переліку 25 найвпливовіших американців. Найбільш відома його книжка «Сім навичок високоефективних людей» (The Seven Habits of Highly Effective People). Було продано понад 15 млн копій по всьому світу, бестселер перекладено 38 мовами.

16

Джек Велч (р. н. 1935) – американський бізнесмен, у минулому генеральний директор компанії General Electric. Легендарним стало його звільнення з компанії у 2001 році: Велчу надали рекордну компенсацію від керівництва у зв'язку з відставкою. Розмір його «золотого парашута» становив \$ 417 млн. Наразі є радником невеликої групи СЕО, що входять до Fortune 500.

17

Джим Коллінз (р. н. 1958) – бізнес-консультант, экс-директор «Сі-Ен-Ен Інтернешнл», автор відомих книжок, присвячених менеджменту. Починав як викладач Стенфордського університету, відтак заснував лабораторію менеджменту в місті Боулдер. На підставі досліджень лабораторії власне й з'явилися бестселери, які стали наразі класикою ділової літератури.

18

Пет Райлі (р. н. 1945) – член Баскетбольної Зали Слави, один із найталановитіших тренерів Національної баскетбольної асоціації, президент команди «Майямі Хіт».

19

Зіг Зіглар (1926–2012) – лектор, бізнес-консультант, письменник, фахівець у сфері мережевого маркетингу. Був тричі удостоєний почесних нагород Конгресу США за внесок у розвиток вільного підприємництва Америки. Заснував і очолив Zig Ziglar Corporation. Розробив курс I CAN, який наразі викладається більш ніж у 3000 шкіл, сотні компаній використовують його книжки, аудіо- та відеокасети для навчання свого персоналу. Зіг – автор 17 книжок, 10 з яких стали світовими бестселерами.

20

Алек Маккензі – автор книжки «Пастка часу» (The Time Trap), один із провідних консультантів у США з питань організації та управління, всесвітньо визнаний експерт із тайм-менеджменту.