

Брайан Трейси
Как управляют лучшие (Часть_1)

Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.

Введение

Гонка уже идет вовсю

Все становится возможным благодаря большим надеждам.

Бенджамин Франклин

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

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

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

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

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

Блестяще делать главное

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

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

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

Семь обязанностей лидера

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

Первая обязанность – постановка и достижение бизнес-целей

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

Вторая обязанность – инновации и маркетинг

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

Третья обязанность – устранение проблем и принятие решений

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

Четвертая обязанность – расстановка приоритетов

и концентрация на основных задачах

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

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

Пятая обязанность – быть примером для подражания

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

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

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

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

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

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

Если люди не следуют за вами, значит, вы не лидер. Если никто не слушает вас, не верит вам и не интересуется вашими словами, успеха вам

не видеть как своих ушей. Если люди просто автоматически выполняют то, что от них требуется, чтобы получать зарплату, то даже наилучшая деловая стратегия компании потерпит неудачу.

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

Седьмая обязанность – выполнение необходимых задач и получение результатов

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

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

В каждом кризисе сокрыта возможность

«Профессиональные военные молятся за мир, а надеются на войну»^[1].

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

Австрийскому психиатру Виктору Франклу, создателю логотерапии, которому удалось выжить в Освенциме, принадлежит известное высказывание: «Последняя великая свобода человека – свобода выбирать свое отношение к любым обстоятельствам, в которых он оказался»^[2].

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

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

Добро пожаловать в XXI век!

Глава 1

Сердце лидера

*Характер проявляется в великие моменты,
а воспитывается в незначительные.*

Уинстон Черчилль

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

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

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

Следуйте правилам

Генерал Норман Шварцкопф^[3] рассказывает о своем первом опыте лидерства в Пентагоне; в те времена он еще был полковником. Его начальник, генерал, объяснял: чтобы хорошо работать, нужно просто следовать правилу 13. На вопрос «Что такое правило 13?» генерал ответил:

– Когда вас назначают командиром, берите ситуацию под контроль!

Тогда полковник Шварцкопф спросил:

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

Генерал ответил:

– Очень просто! Используйте правило 14.

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

– Делайте то, что нужно!

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

Лидеру нужен сильный характер

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

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

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

Семь качеств лидера

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

1. Умение видеть перспективу – важнейшее качество лидера

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

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

В своей книге *Competing for the Future*^[4] Гари Хэмел и Коимбатор Прахалад подчеркивают ведущую роль «намерений относительно будущего» в деловом успехе. По мнению авторов, чем яснее вы представляете, какое будущее желаете создать, тем легче вам принимать повседневные решения относительно того, как его достичь.

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

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

Как обрести видение

Начните с пересмотра своих ценностей. Каковы организационные принципы вашего бизнеса, которые вы отстаиваете? Какие ценности и убеждения воодушевляют и мотивируют вас? Какие ценности ваша компания воплощает в жизнь во всех своих действиях?

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

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

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

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

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

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

И наконец, для лидера очень важна ясность. Возможно, самый важный вклад, который лидер может сделать во времена стремительных экономических изменений, когда на рынках идет жестокая конкурентная борьба, – помогать сохранять спокойствие, ясность ума, сосредоточенность и дальновидность

относительно ценностей, видения, миссии, смысла существования и целей компании. Это исходное положение выдающегося лидерства.

2. Храбрость

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

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

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

Смелость – ключ к победе

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

В книге *The Laws of Power*^[5] Роберт Грин пишет: «Всегда будьте смелыми. Иногда смелость приносит неприятности, но обычно из них можно выпутаться, став еще смелее». Мужество и смелость проявляются и в том, что вы постоянно думаете о том, что предпринять. Тем самым вы применяете метод так называемого непрерывного наступления. Вам хватает смелости идти вперед в любых обстоятельствах.

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

Не сдавайте позиций

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

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

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

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

Решающее испытание

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

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

анализировать и принимать решения.

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

3. Честность – наиболее уважаемое и ценное качество выдающихся людей и лидеров всех мастей

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

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

В своем бестселлере *Winners Never Cheat*^[6] Джон Хантсмен, основатель химической компании, превративший ее в предприятие стоимостью в 12 миллиардов долларов, пишет: «В бизнесе, да и в жизни, нельзя обойти мораль. В сущности, есть три типа людей: неуспешные, временно успешные и те, кто становится и остается успешным. Различаются они личными качествами».

В основе честности лежит правдивость. Это качество требует всегда говорить правду – всем, в любой ситуации. На правдивости строится доверие, совершенно необходимое для успеха в любом бизнесе.

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

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

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

Реальный взгляд на вещи

В бытность Джека Уэлча главой General Electric в одном интервью для журнала Fortune его спросили, что он считает важнейшими принципами лидерства. Он ответил, что важнее всего, по его мнению, принцип реального взгляда на вещи, которому он дал такое определение: «Видеть мир таким, каков он есть, а не таким, каким вам хотелось бы его видеть». Как известно, Уэлч имел привычку приходить на встречу, созванную по поводу решения какой-нибудь проблемы, и сразу же спрашивать: «Ну, а что мы имеем на самом деле?»

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

Принятие ответственности на себя

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

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

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

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

Лучшие лидеры – сильные и решительные, но при этом скромные люди. Скромность не означает слабости или мнительности, она означает, что человек достаточно уверен в своих силах, знает себя и умеет признавать ценность других людей, а не видеть в них угрозу своему положению. Скромность позволяет признать свою неправоту и неспособность дать ответы на все вопросы. Кроме того, скромность помогает признавать чужие заслуги. Известный бизнес-консультант Джим Коллинз пишет, что лучшие лидеры, «отмечая заслуги людей, чьими стараниями компания достигла успеха, смотрят в окно, а не в зеркало».

Скромность приносит плоды. Ларри Боссиди, бывший глава компании Honeywell и автор книги Execution^[7], так объяснил, почему скромность повышает эффективность лидера: «Чем лучше вам удастся усмирить свое самолюбие, тем реалистичнее вы подходите к своим проблемам. Вы учитесь слушать и признаете, что не знаете ответов на все вопросы. Вы наглядно показываете, что способны учиться у любого человека, в любое время. Гордость мешает вам собирать информацию, нужную для достижения лучших результатов, и разделять успех с другими. Скромность же позволяет признавать свои ошибки».

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

Не верьте тому, что скромность подорвет ваш авторитет у окружающих; все как раз наоборот. Доверие вызывает не необъятное высокомерие, а скромность в сочетании с уверенностью в себе.

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

Непрерывное обучение

Скромных лидеров отличает то, что они всегда стремятся стать лучше

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

Чтение так же полезно для ума, как физические упражнения – для тела. Сегодня же примите твердое решение каждый день читать по 30–60 минут специальную литературу из своей области профессиональных интересов. Таким образом вы прочтете одну книгу в неделю, 50 книг в год и 500 книг за 10 лет. Регулярно читая в целях обновления своих знаний и повышения квалификации, вы очень скоро получите преимущество перед менее информированными людьми.

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

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

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

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

В будущее – во всеоружии

Лидеры применяют такой метод мышления ко всем аспектам деятельности своей компании. Чего хотят ее клиенты? В чем они нуждаются и за что готовы

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

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

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

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

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

Благодаря сценарному планированию вы определяете худшие из возможных неприятностей, которые могут ожидать вашу компанию. А затем составляете

план действий на случай реализации неблагоприятного развития событий, и у вас уже готова стратегия.

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

Лидеры всегда сосредоточиваются на потребностях компании и момента. Главное внимание они уделяют результатам, то есть тому, чего должны достичь они сами, сотрудники и компания в целом. Лидеры опираются на сильные стороны, свои и других людей. Они делают упор на преимущества своей компании, ее наибольшие успехи в удовлетворении требовательных клиентов на высококонкурентном рынке.

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

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

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

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

Каковы ключевые компетенции вашей *организации*? Что ей удастся особенно хорошо? В чем она превосходит конкурентов? В каких областях она считается признанным лидером в своей отрасли? Какими должны быть эти области в будущем? Какие из выпускаемых ею продуктов самые прибыльные и успешные? Кто ваши лучшие и самые продуктивные сотрудники? Какие рынки для вас важнее всего и кто ваши самые ценные клиенты?

Устремленность в будущее

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

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

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

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

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

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

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

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

Вы становитесь тем, о чем думаете

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

У лидеров хватает храбрости, чтобы рисковать, идти вперед и смотреть в лицо опасности. Им также свойственна честность. Они прямые и откровенны в общении с каждым человеком. Лидеры говорят правду и всегда держат слово.

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

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

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

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

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

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

Глава 2

Лидеры знают свои сильные и слабые стороны

Либо вы будете идти вперед и добьетесь роста, либо отступите назад и получите безопасность.

Абрахам Маслоу

Чем лучше вы знаете и понимаете себя, тем удачнее принимаете решения и тем более высокие получаете результаты.

Какая часть вашей работы самая важная и ценная? Это *обдумывание*. Его качество определяет выбор решений. А от качества решений зависит качество действий. А то, что вы делаете, влияет на результат, от которого зависит почти все, что происходит с вами, особенно в бизнесе.

Принимая решения и составляя план действий, важно ориентироваться на то, к чему это может привести, то есть на *последствия*. Если действие влечет за собой серьезные последствия, оно важно, и наоборот, действие не имеет особого значения, если не приводит ни к каким последствиям. Все, что вы делаете для бизнеса, имеет огромные последствия, например: решение вывести на рынок новый продукт, нанять или уволить ключевого сотрудника, вложить средства в определенное направление.

Для того чтобы процесс обдумывания решений был эффективен, следует задавать себе целенаправленные вопросы. Поиск ответов на них выявит, чего именно вы собираетесь добиться и как будете это делать. Перечисленные далее вопросы помогут вам не только сосредоточиться на своих целях и желаниях, но и лучше разобраться в том, кто вы на самом деле и что для вас по-настоящему важно. Эти вопросы относятся и к личной, и к профессиональной жизни.

Эффективный лидер в первую очередь успешный человек. Лучшие лидеры определяют приоритеты и цели не только для профессиональной, но и для личной жизни. Они знают, чего хотят, кто они есть, кто и что для них важно, куда идут и почему, какие сильные и слабые стороны станут им подспорьем или помехой в продвижении вперед. Лучшие лидеры – целостные, уравновешенные, знающие себя, благополучные люди, которые и в работе, и в личной жизни руководствуются одними и теми же правилами.

Уделите особое внимание перечисленным ниже вопросам. Если вы не знаете ответа на какие-то из них (например, неправильно расставляете

приоритеты, недостаточно глубоко разбираетесь в себе, не знаете толком своих сильных и слабых сторон, развиваете ненужные навыки), это может привести вас к ошибочному выбору и решениям и помешать вам получить результаты, которых от вас ожидают.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какую *должность* вы сейчас занимаете?

2. Какие *три самых важных дела* вы выполняете в ходе работы?

1.

2.

3.

3. Как вы *измеряете* результаты, успех и достижения в своей работе?

1.

2.

3.

4. Каковы ваши *особые* умения и таланты?

1.

2.

3.

5. Какие задачи вы *выполняете* особенно хорошо?

1.

2.

3.

6. Каковы три самые важные *цели* в вашей работе?

1.

2.

3.

Какие *действия* вы могли бы предпринять незамедлительно для достижения этих целей?

1.

2.

3.

7. Каковы три самые важные цели в вашей *личной* и *семейной* жизни?

1.

2.

3.

Какие конкретные *действия* вы могли бы предпринять незамедлительно для достижения этих целей?

1.

2.

3.

8. Каковы три самые важные для вас *финансовые* цели?

- 1.
- 2.
- 3.

Какие конкретные *действия* вы могли бы предпринять незамедлительно для достижения этих целей?

- 1.
- 2.
- 3.

9. Каковы три самые важные для вас цели относительно *здоровья*?

- 1.
- 2.
- 3.

Какие конкретные *действия* вы могли бы предпринять незамедлительно для достижения этих целей?

- 1.
- 2.
- 3.

10. Каковы три самые важные для вас цели в *карьере*?

- 1.
- 2.
- 3.

Какие конкретные *действия* вы могли бы предпринять незамедлительно для достижения этих целей?

- 1.
- 2.
- 3.

11. Какие три *умения*, которые вы могли бы приобрести, больше всего помогли бы вам достичь самых важных целей?

- 1.
- 2.
- 3.

Какие конкретные *действия* вы могли бы предпринять незамедлительно для достижения этих целей?

- 1.
- 2.
- 3.

12. Каковы три наилучшие *возможности* есть в вашей жизни в настоящий момент?

- 1.

- 2.
- 3.

Что вы могли бы сделать немедленно, чтобы воспользоваться этими возможностями?

- 1.
- 2.
- 3.

13. Каковы три самых важных *повода* для беспокойства или заботы в вашей жизни в настоящий момент?

- 1.
- 2.
- 3.

Какие шаги вы могли бы сделать сразу, чтобы *устранить* это беспокойство или заботы?

- 1.
- 2.
- 3.

14. Какими тремя *личными* качествами вы гордитесь больше всего?

- 1.
- 2.
- 3.

15. Какие три своих *недостатка* вы хотели бы устранить?

- 1.
- 2.
- 3.

16. Какими *тремя словами* вы хотели бы, чтобы люди описывали вас после вашей кончины?

- 1.
- 2.
- 3.

17. Какие три самые важные *ценности* у вас есть в бизнесе?

- 1.
- 2.
- 3.

18. Каковы три самые важные *ценности*, которыми вы руководствуетесь в *отношениях* со своими родными и окружающими людьми?

- 1.
- 2.
- 3.

19. Кто *самые важные сотрудники* у вас на работе? Назовите их имя,

фамилию и должность.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

20. Кто самые важные люди в *вашей личной жизни*? Назовите их имя и фамилию, а также укажите, какие вас связывают отношения.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

21. Что вы больше всего любите делать *вне работы*?

- 1.
- 2.
- 3.

22. Чем бы вы занялись, если бы *взяли отгул на день*?

- 1.
- 2.
- 3.

23. Что бы вы делали, если бы *взяли отпуск на месяц* и располагали неограниченным бюджетом?

- 1.
- 2.
- 3.

24. Чем бы вы стали заниматься, если бы сегодня узнали, что вам *осталось жить всего полгода*?

- 1.
- 2.
- 3.

25. Что бы вы делали, если бы у вас было *20 миллионов долларов* на счету в банке, но жить оставалось *только 10 лет*?

- 1.
- 2.
- 3.

4.

5.

26. Какие цели вы перед собой поставили бы, если бы имели *гарантию* полного успеха?

1.

2.

3.

27. Какие *три вида деятельности* в личной или профессиональной жизни приносят вам больше всего удовлетворения и самоуважения?

1.

2.

3.

28. Какие три дела или задачи вам *меньше всего* нравится выполнять?

1.

2.

3.

29. Если бы на работе вы могли весь день выполнять только три дела, какие из них приносили бы вашей компании *самую большую пользу*?

1.

2.

3.

30. Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и *сделать свою жизнь идеальной* во всех отношениях, какой стала бы каждая ее сфера?

А. Бизнес, карьера, доход.

1.

2.

3.

Б. Семья, отношения, стиль жизни.

1.

2.

3.

В. Финансы, сбережения, инвестиции.

1.

2.

3.

Г. Здоровье, вес, физическая форма.

1.

2.

3.

Д. Личная жизнь и увлечения.

- 1.
- 2.
- 3.

Есть всего четыре способа изменить свою жизнь. Во-первых, совершать *больше* определенных действий. Во-вторых, совершать *меньше* других действий. В-третьих, *начать* делать то, что раньше не делали. И в-четвертых, вообще *перестать* делать определенные вещи.

31. Каких действий в личной и профессиональной жизни вам нужно совершать *больше*?

- 1.
- 2.
- 3.

32. Каких действий в личной и профессиональной жизни вам нужно совершать *меньше*?

- 1.
- 2.
- 3.

33. Какие новые действия в личной и профессиональной жизни вы должны *начать* выполнять?

- 1.
- 2.
- 3.

34. Какие действия в личной и профессиональной жизни вы должны вообще *перестать* выполнять?

- 1.
- 2.
- 3.

35. Была ли в вашей личной и профессиональной жизни какая-то ситуация, в которую вы *сегодня не попали бы*, *имей вы* свои нынешние знания?

1. (в карьере)
2. (в отношениях с сотрудниками)
3. (в сфере инвестиций)
4. (в отношении здоровья)
5. (в семье)
6. (в отношениях с окружающими людьми)
7. (в поступках)
8. (другое)

36. Исходя из своих ответов на вопросы выше, перечислите *10 целей* в своей жизни, которых вы хотели бы достичь в будущем.

Начинайте каждую цель со слова «я». Пишите в настоящем времени,

утвердительно, как будто это уже произошло. Укажите срок выполнения. Например: «Я зарабатываю ____ долларов к 31 декабря 20__ года» или «Мой вес составляет ____ кг к 30 июня 20__ года».

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

37. Представьте, что вы могли бы взмахнуть волшебной палочкой и любая из перечисленных выше целей была бы достигнута за *сутки*. Какая из них (*одна*) оказала бы самое благотворное влияние на вашу жизнь?

38. Запишите ответ на вопрос № 37 в настоящем времени, в утвердительной форме: это должно быть личное заявление, начинающееся со слова «я», как будто ваша цель уже достигнута.

39. Установите срок реализации этой цели; когда именно вы хотите ее достичь?

40. Назовите основные препятствия, которые вам придется преодолеть для достижения этой цели.

- 1.
- 2.
- 3.

41. Перечислите, какие дополнительные сведения, информацию или навыки вам придется узнать и приобрести для достижения этой цели.

- 1.
- 2.
- 3.

42. Составьте список людей, чья помощь и содействие вам понадобятся для достижения этой цели. (Не забудьте включить в него родственников.)

- 1.
- 2.
- 3.

43. Составьте список необходимых действий – шагов, которые вам придется сделать для достижения этой цели.

- 1.
- 2.

- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

44. Какое одно действие из указанных выше шагов вы совершите немедленно, чтобы достичь своей самой важной цели?

Лидеры хорошо разбираются в себе. Они знают, кто они и чего хотят. Чем четче и яснее вы можете ответить на эти вопросы, тем эффективнее вы будете действовать как лидер. Вы сможете принимать более удачные решения, расставлять более четкие приоритеты, разумнее тратить деньги и назначать людей и продуктивно использовать свое личное время и ресурсы, чтобы добиться более важных вещей. Вы станете допускать меньше ошибок, многие вещи у вас будут получаться лучше.

Скрупулезно разобравшись в себе и своей ситуации, вы научитесь эффективнее мыслить, действовать и добиваться большего во всех своих начинаниях.

Глава 3

Идите в контратаку!

Уроки военной стратегии для бизнеса

Вы можете делать что угодно, иметь все, что вам заблагорассудится, стать тем, кем хотите.

Роберт Кольер^[8]

Способность привести компанию к успеху на рынке, одержать победу в весьма неблагоприятных обстоятельствах – основной критерий успешности лидера. Все таланты, умения и навыки, которые вы можете пустить в ход для увеличения продаж и повышения прибыльности, дают дополнительное преимущество, позволяющее вам оказаться на высоте.

Внимание исследователей всегда привлекали великие генералы и выдающиеся военачальники. Их интересовало, какие качества и способности позволили этим людям победить противника, полного яростной решимости. За долгие годы исследований военные историки выделили 12 принципов военной стратегии, которые при правильном применении ведут к победе. Любопытно, что всегда, когда одним (или несколькими) из этих принципов пренебрегали или неправильно их применяли, сражение заканчивалось поражением, а в некоторых случаях даже проигранной войной или крахом империи.

Принципы военной стратегии применимы и к бизнесу. Соблюдение каждого из них необходимо для успеха на рынке, где ведется конкурентная борьба. Проявление слабости хоть в одной ключевой области может привести к неудаче и даже банкротству. Подобные примеры мы видим вокруг себя почти каждый день или читаем о них в финансовой прессе.

Принципы военной стратегии

В своей книге Victory^[9] я подробно описал принципы военной стратегии, а также показал, как их можно применять в бизнесе, продажах и личной жизни. Сейчас я сделаю краткий обзор каждого принципа и поясню, как его можно применять, чтобы стать более эффективным лидером и привести свою компанию к победе.

1. Постановка задачи

При планировании любой военной операции очень важно заранее ставить четкие задачи и разъяснять каждому участнику, какова его роль в их выполнении.

Подобно военачальникам, лидеры компаний должны ставить четкие и понятные задачи при выполнении любой операции в бизнесе. Под задачами здесь подразумеваются промежуточные цели на краткий и средний срок, которые в итоге приведут вас к достижению общей цели компании.

Однако построение общей стратегии начинается с принятия решения о том, чего именно следует достичь в долгосрочной перспективе; при этом обязательна полная ясность. Какие конкретно цели ставит перед собой организация, которую вы возглавляете?

Лидеры обязаны не только ставить общие для организации цели, но и эффективно доводить их до ведома подчиненных. Все ли в компании точно знают, чего вы пытаетесь достичь в бизнесе, каковы приоритеты выполнения разных задач, в какой срок и как они должны измеряться?

Четыре вопроса, которые нужно задать при постановке целей

При постановке целей и задач необходимо постоянно задавать себе четыре ключевых вопроса:

1. *К чему вы стремитесь?* Каковы ваши цели в отношении продаж, роста бизнеса, сокращения затрат, потока денежных средств и прибыльности? На чем они основаны? Реалистичны ли они?

2. *Как вы пытаетесь достичь этих целей?* Какие конкретно методы и приемы вы используете для их достижения? Эффективны ли они? Может быть, можно найти более действенные способы?

3. *Из каких предположений вы исходите при постановке целей и задач?* Предположения бывают очевидными, четко сформулированными

или неочевидными, просто принимающимися безоговорочно. Таковы устоявшиеся идеи, в верности которых вы убеждены; они обычно ложатся в основу ваших решений и действий.

4. *Может ли быть, что самые ценные ваши предположения ошибочны?* Обычно компании руководствуются рядом общих предположений – например, на рынке есть реальная потребность в продукте вашей компании, и вы можете производить и продавать его в достаточном количестве и по достаточно высокой цене, чтобы получать прибыль. Возможно ли, что сейчас эти предположения не соответствуют действительности? Что в таком случае вам пришлось бы менять в своем бизнесе?

Конечно, лидеры должны быть решительными и уверенными в себе, но одно из самых ценных качеств настоящего лидера – это готовность признавать, что он может оказаться неправ. Во времена стремительных перемен весьма высока вероятность ошибки, частичной или всеобъемлющей. Разумеется, вы не обязательно ошибаетесь, однако готовность принять *возможность* своей неправоты открывает для вас новые направления мыслей и идеи. Иногда предположения основаны на прошлых, а не настоящих фактах, поэтому ответы на вопросы о целях и задачах компании постоянно меняются, особенно на рынках, где происходят быстрые перемены. И вы сами тоже должны быть готовы к переменам.

Как сказал известный специалист по тайм-менеджменту Алек Маккензи, «в основе каждого провала лежат ошибочные предположения».

Метод GOSPA

С помощью простой формулы стратегического мышления вы можете значительно улучшить свои навыки постановки и достижения целей и задач, необходимых для успеха компании. Она называется методом GOSPA (аббревиатура состоит из английских слов: Goals [цели], Objectives [задачи], Strategies [стратегии], Plans [планы] и Activities [действия]).

Ставьте четкие бизнес-цели

Цели – это конкретные, измеримые, долгосрочные результаты, которых вы хотите достичь через один, два, три года и пять лет. Бизнес-цели должны быть четкими, конкретными, измеримыми и точными, и их обязательно следует задокументировать. Для достижения каждой цели обязательно нужно установить промежуточные и крайние сроки.

Долгосрочные цели могут быть и качественными, и количественными.

Приведем пример качественной цели: «По крайней мере одно общенациональное издание признаёт, что на своем рынке мы предлагаем продукт или услугу самого высокого качества». А количественную цель можно выразить в числах и финансовых показателях, например:

- объем продаж, которого компания должна достичь через год, два года или в любой другой срок;
- валовая прибыль от продаж;
- чистая прибыль от продаж;
- рентабельность собственного капитала, вложенного в бизнес;
- курс акций в определенные моменты будущего.

Представьте себе лестницу. Верхняя ступенька – это ваши цели, то есть место, где вы хотите оказаться в конце определенного периода. Как мудро заметил Стивен Кови, «прежде чем карабкаться по лестнице успеха, удостоверьтесь, что она приставлена к нужному зданию».

Проясните задачи

Задачи – это промежуточные цели, которых нужно достичь, чтобы добиться больших целей. Если вернуться к аналогии с лестницей, прислоненной к зданию, то ваши задачи – это ее ступеньки, или шаги, которые вам придется сделать, чтобы достичь конечных финансовых целей.

Если вы хотите удвоить валовую прибыль компании за два года, что конкретно понадобится сделать в течение следующих двух лет для достижения этой цели? Если вы решили за следующие пять лет вернуть курс акций вашей компании к уровню, с которого он скатился за последние пять лет, какие шаги потребуются сделать сейчас, а также в краткосрочной и среднесрочной перспективе для достижения этой цели?

Для достижения разных целей нужно выполнять разные задачи. И лидер обязан определять, что конкретно необходимо сделать на первом и каждом последующем этапе. Например, для восстановления рыночной стоимости компании, возможно, придется продать убыточные подразделения, а для увеличения прибыли – избавиться от нерентабельных продуктовых линеек.

Успех или провал в бизнесе во многом обусловлен способностью точно определить свои задачи и затем отлично выполнить их – вовремя и качественно.

Определите стратегии

Стратегии – это конкретные способы выполнения разных задач, сформулированных на предыдущем этапе. В бизнесе к услугам руководителя – широкое разнообразие методов и приемов. Стратегия может стать решающим фактором в успехе или провале, поэтому выбирать ее следует тщательно.

Для каждой задачи необходимо разработать несколько альтернативных стратегий; всегда лучше иметь запасной план. Свобода ваших действий определяется рамками хорошо продуманных вариантов развития событий. Ни в коем случае не ограничивайтесь лишь одним планом!

Например, есть более двадцати разных способов продать продукт и более двадцати разных способов получить нужные деньги. Однако большинство компаний ограничиваются одним-двумя способами, вместо того чтобы постоянно искать альтернативы. Не прекращайте искать новые направления, всегда обдумывайте, как еще можно выполнить вашу задачу. Оценивайте каждый из вариантов, исходя из истинных возможностей компании.

Очень часто бизнесмены склонны размышлять подобным образом: «Я могу, потому что хочу». Это неверно. Хотя у вас есть четкое представление о том, что вы должны или могли бы сделать, но при этом нередко вы не располагаете нужными финансами или персоналом, обладающим необходимыми умениями. Иногда какую-то задачу не удастся выполнить из-за отсутствия одного решающего сотрудника на ключевой должности.

Разрабатывая стратегии, изучайте ситуацию на рынке. Кто ваши клиенты и чего они хотят? Кто ваши конкуренты и как они вероятно отреагируют на ваши действия, когда вы попытаетесь перехватить их заказы?

При разработке стратегии для выполнения решающих задач вы должны точно знать, как следует поступить, если первоначальный план не принесет успеха. Следуйте правилу «ориентируйтесь на лучшее, планируйте на случай худшего». Обдумывайте наихудшие варианты развития событий при осуществлении вашей стратегии. Что вы будете делать, если она не принесет успеха? Есть ли запасной план на этот случай?

Составляйте подробные планы

Планы – это шаги, которые вы и ваша компания сделаете для осуществления своих стратегий в каждой области деятельности. Составляя план, перечислите в нем все, что понадобится предпринять, чтобы выполнить поставленную задачу в рамках конкретной стратегии. И не забывайте о правиле 80/20. Согласно ему 20 процентов времени, потраченного на планирование достижения целей и выполнения задач, сэкономят вам 80 процентов времени при их реализации.

Во время Второй мировой войны командование союзных сил почти два

года разрабатывало и готовило высадку войск в Нормандии. После этой операции, в ходе которой очень многое пошло вопреки ожиданиям, генерала Эйзенхауэра спросили о пользе этого плана. Он ответил: «План – ничто, планирование – все».

Назначение планирования, или принципа постановки задачи, состоит в том, чтобы продумать каждый существенный элемент и шаг к достижению цели прежде, чем окончательно взять на себя обязательства и предпринять действия с необратимыми последствиями. Начните этот этап с перечисления всех ресурсов, которые понадобятся для выполнения задач, – особенно хорошо поразмыслите над тем, сколько для этого потребуется денег и людей. Удостоверьтесь, что у компании есть внутренние возможности для осуществления этой стратегии или что все необходимое можно будет получить благодаря аутсорсингу или от других компаний.

После того как закончите составлять список нужных шагов, расставьте свои действия по приоритету и в порядке очередности. Чтобы расставить *приоритет*, определите, какие действия более важные, а какие – менее. Какое самое важное действие, которое вы могли бы сделать для осуществления своей стратегии и выполнения задачи?

Чтобы обозначить *порядок очередности*, определите, что нужно сделать в первую очередь, что во вторую и в каком порядке нужно будет выполнить остальные задания.

При планировании стратегии думайте как о параллельных, так и о последовательных действиях. Параллельные действия выполняются одновременно, а к последовательным приступают после того, как окончено предыдущее.

Все превосходные руководители и лидеры отлично владеют умением планирования. Прежде чем действовать, они обдумывают, планируют и принимают решение. Действуйте согласно известному правилу: каждая минута планирования экономит 10 минут исполнения. Чем дольше вы подумаете, прежде чем приступить к какому-нибудь делу, тем эффективнее будете действовать, тем более предсказуемыми и хорошими окажутся результаты ваших действий.

Действия – это все

Действия – это отдельные задания, которые обязаны выполнять все в компании, от команды топ-менеджеров до рядовых сотрудников, работающих с клиентами, чтобы воплотить в жизнь разработанный план, применить стратегию, выполнить задачу и достичь цели.

Ни гениальное стратегическое мышление, ни тщательнейшее планирование

не принесут пользы, если не преобразовать их в действия. Метод GOSPA ведет вас от общих долгосрочных целей к конкретным краткосрочным планам. Последний этап в применении этого метода – просто действовать. После того как вы поймете, куда и каким путем собираетесь идти, вы должны составить конкретный план действий на каждый день и уверенно взяться за его выполнение. Говоря языком военных, надо идти *в атаку*. Лидеры всегда мыслят категориями конкретных действий и решают предпринимать их быстро и уверенно.

Управляйте планом

После применения метода GOSPA вы можете использовать управление задачами – то есть ставить ясные рабочие цели для себя и подчиненных и следить за их выполнением. Какими бы ни были поставленные вами цели, не забывайте о четкой постановке целей и задач и обязательной коммуникации. Лидер обязан добиваться того, чтобы все сотрудники организации четко понимали все компоненты GOSPA. В одиночку вы не в состоянии добиться выполнения всех целей, задач, стратегий, планов или осуществить действия; в этом должны участвовать все.

Управляя задачами, находите время для того, чтобы объяснять и обсуждать задачи, поручаемые отдельным сотрудникам, и согласовывать их с ними до того, как они начнут действовать. Следите за тем, чтобы каждое задание было измеримым, чтобы был установлен срок его выполнения.

Управляйте сотрудниками, возлагая на них ответственность за результаты. Доверяйте им и задание, и ответственность за его выполнение. Ставьте срок для выполнения каждого задания. Когда человек знает, что ответственность лежит на нем и вы на него рассчитываете, он часто выполняет задание лучше, чем можно было ожидать.

Управление задачами не ограничивается разъяснением и делегированием полномочий. Помимо этого лидеры обязаны оказывать всем необходимую поддержку. Ставьте задачи, а затем обеспечивайте все требуемые ресурсы для их выполнения: финансы, персонал и прочее. Превосходные лидеры не только умеют правильно взаимодействовать и раздавать поручения, но и эффективно помогают в работе.

2. Наступление

Наполеон говорил: «Ни одно великое сражение не выигрывается в обороне». Ваша компания тоже не способна победить, если она осторожничает, отступает или просто снижает затраты. Таким образом,

следующим принципом победы будет переход к атаке, к агрессивным действиям против врага для достижения цели.

Чтобы преуспеть на любом поле боя в конкуренции, вы должны захватить инициативу. Нужно всегда атаковать, идти вперед, постоянно заниматься инновациями и применять новые, улучшенные методы маркетинга.

Самое важное в любом бизнесе – поток денежных средств. Цель «военных действий» на рынке – добиваться продаж, получать доходы и обеспечивать поток денежных средств; причем этот процесс должен быть непрерывным, предсказуемым и последовательным, происходящим вопреки действиям решительно настроенных конкурентов, которые желают достичь того же, что и вы.

В бизнесе эквивалент военного наступления, или атаки, – это маркетинг и продажи. Чтобы добиться успеха, нужно очень активно заниматься продажами и их результатами. Для успеха требуется реклама, продвижение продукта клиентам, их привлечение, эффективные продажи и превращение потенциальных клиентов в покупателей. Во времена неопределенности в экономике все усилия и действия компании должны быть сосредоточены на обеспечении продаж и работе с новыми клиентами.

Главная причина делового успеха – большие продажи, а главная причина провала в бизнесе – мало продаж. Все остальное второстепенно.

Ключевой вопрос для успеха в бизнесе

В военной ситуации воинское формирование, будь то взвод, батальон или вся группа войск союзников, одерживает победу благодаря тому, что ведет огонь из стрелкового, артиллерийского оружия и гранатометов, запускает ракеты, сбрасывает бомбы и выпускает торпеды. Но обстрел ведется не наугад и не вразнобой. Военное наступление – совместное организованное мероприятие, в котором каждый участник, от генерала до рядового, играет свою роль. Обычно оно приносит плоды потому, что командиры воинских формирований предварительно обсудили ряд вопросов, например: кого или что нужно атаковать? По какой причине? С каким личным составом и материально-техническими ресурсами?

Военачальникам несложно добиться от своих подчиненных, чтобы все в их воинском формировании были сосредоточены на превозможении противника силой и достижении победы; но бизнес-лидерам приходится больше трудиться над тем, чтобы их компания целенаправленно шла по пути к успеху. Как я уже говорил, единственный путь к победе в бизнесе – больше продавать.

Я разработал общий список вопросов, которые следует регулярно себе задавать. Ответы на них помогут вам добиться того, чтобы ваша компания и все

ее сотрудники были сосредоточены на привлечении клиентов и повышении продаж. Рассмотрим каждый из них по отдельности.

1. *Что именно нужно продавать?*
2. *Кому это должно продаваться?*
3. *Почему клиент будет предпочитать наш продукт или услугу, а не конкурентов?*
4. *Как выявлять и привлекать клиентов?*
5. *Как им продавать?*
6. *Кто должен это делать?*
7. *Сколько денег брать за наш продукт или услугу?*
8. *Как брать с них эту сумму?*
9. *Как будет оплачиваться продукт или услуга?*
10. *Как будет производиться и доставляться продукт или услуга?*
11. *Как будет осуществляться сервис и техническая поддержка продукта или услуги?*
12. *Как надо будет отслеживать все эти действия и управлять ими?*

Подробнее мы рассмотрим ответы на эти вопросы в главе 4. А пока подумайте, насколько четко вы и ключевые люди в вашей компании знаете ответы на эти вопросы? Лидер обязан не только сам знать их, но и добиваться того, чтобы каждый сотрудник компании знал все ответы до единого. Неверный ответ на любой из них может привести к серьезным последствиям и даже провалу в бизнесе. Непременнo нужно добиться того, чтобы все знали, как их обязанности связаны с ответом на каждый вопрос. Например, сотрудникам необходимо знать не только то, какие продукты продает компания, но и как выбор продукта (или диапазон цен на продукты, или план обслуживания) влияет на их функции в компании. Снова вспомним о военном наступлении: солдаты знают не только о том, какую цель им нужно атаковать, но и как ее выбор определяет их действия.

3. Концентрация

Этот принцип означает способность командира сосредоточить свои силы на одной точке – самом уязвимом месте противника.

Применительно к бизнесу умение сконцентрировать ограниченные ресурсы и силы компании на самых выгодных для нее возможностях служит гарантией успеха. Если, выражаясь языком военных, вы считаете своего главного конкурента противником, ищите его самые уязвимые места. Может быть, кто-нибудь попытается расширить свои продуктовые линейки, чтобы выйти в сегмент рынка, в котором у вашей компании имеется более давняя история

и более высокая узнаваемость названия. Направьте свои усилия и ресурсы на то, чтобы победить его в этих областях.

Принцип концентрации заключается не только в ослаблении противника, но и в усилении обороноспособности компании. Одна из важнейших обязанностей лидера – выявлять и отслеживать, какие факторы определяют успех компании. Какие показатели точнее всего указывают на благополучие бизнеса и успех вашей деятельности? Ищите не только очевидные цифры, например долю рынка или рентабельность инвестиций, но и менее явные – скажем, соотношение доходов на международном и отечественном рынке. Может, ваши продажи за рубежом стабильно растут последние пять лет, а на внутреннем рынке держатся на прежнем уровне? В таком случае, возможно, перспективы роста компании на международном рынке лучше, чем вы думали, тогда как на внутреннем – наступило перенасыщение.

Вооружившись новой информацией, вы, возможно, решите выделять больше ресурсов и времени на международный маркетинг и меньше на маркетинг отечественного рынка – по крайней мере меньше, чем раньше.

Правило 80/20, которое еще называют принципом Парето, эффективно помогает сосредоточиться на тех направлениях деятельности, в которых у вас есть самые большие возможности для роста и успеха. Итальянский экономист Вильфредо Парето первым вывел это правило, измеряя распределение богатства в Италии в начале 1900-х годов. Он обнаружил, что 80 процентов богатства находится в руках 20 процентов людей. Но настоящую ценность правила 80/20 обнаружил Джозеф Джуран – американский новатор в области управления качеством. Он пришел к выводу, что это правило относится ко всем сферам бизнеса.

Применяйте правило Парето во всех аспектах деятельности своей компании. Попробуйте определить:

- 20 процентов клиентов, на которых приходится 80 процентов заказов;
- какие 20 процентов ваших продуктов и услуг обеспечивают компании 80 процентов объема продаж;
- на какие 20 процентов деятельности в области продаж и маркетинга приходится 80 процентов объема продаж;
- какие 20 процентов методов продаж и маркетинга привлекают 80 процентов новых клиентов;
- какие 20 процентов продуктов, услуг и действий в бизнесе приносят 80 процентов прибыли.

Ответ на каждый из этих вопрос выявляет, на что следует направить силы, имеющиеся в распоряжении компании: сотрудники, денежные средства и компетенции. Например, ваши инициативы по удержанию клиентов должны быть направлены на те 20 процентов клиентов, которые приносят вам

80 процентов доходов. Именно этих людей стоит удерживать.

Для успеха лидеру просто необходимо упорно сосредоточиваться на том, что приносит наибольшую пользу бизнесу.

4. Маневры

Этот принцип подразумевает умение передислоцировать атакующие силы так, чтобы они могли обходить неприятеля с фланга и нападать на него в наиболее уязвимых местах.

Почти все великие военные победы – результат «быстроты и натиска». В бизнесе принцип маневров означает внедрение инноваций и гибкость. Благодаря инновациям вы находите ускоренные, улучшенные, более дешевые, легкие и эффективные способы производить, оказывать и продавать свои продукты и услуги. Одно небольшое улучшение по сравнению с конкурентами дает компании преимущество на рынке. Гибкость же означает, что вы постоянно пробуете делать что-то новое, не так, как прежде, что вы не желаете ограничиваться зоной комфорта и чрезмерно привязываться к нынешнему способу ведения бизнеса.

В каждой области начинайте мыслить с чистого листа

Возможно, самое мощное средство для сохранения гибкости и эффективности во времена стремительных перемен – это во всем начинать мыслить *с чистого листа*. При таком подходе (по аналогии с ведением бухучета с нуля) вы постоянно задумываетесь над тем, что не стали бы делать сегодня, обладая вы своими теперешними знаниями. В главе 2 вы уже провели такой анализ в отношении своей жизни и карьеры. Теперь давайте проанализируем ваш бизнес. В период стремительных перемен вы постоянно будете понимать, что идеи и планы, которые раньше казались разумными или даже отличными, уже не актуальны, а возможно, даже вредны.

Заведите привычку начинать мыслить с чистого листа во всем, что касается вашего бизнеса.

1. Есть ли у вас сотрудники, которых вы наняли, назначили или повысили в должности, но которых теперь не стали бы нанимать, назначать или повышать?

- 1.
- 2.
- 3.

2. Есть ли у вашей компании продукты и услуги, которые вы не стали бы

разрабатывать или выводить на рынок сегодня?

- 1.
- 2.
- 3.

3. Есть ли услуги, предлагаемые клиентам, в совокупности с другими деловыми операциями, которые вы не стали бы запускать сегодня?

- 1.
- 2.
- 3.

4. Есть ли у вашей компании такие расходы, которые вы уже не утвердили бы сегодня?

- 1.
- 2.
- 3.

5. Ведутся ли в вашей компании какие-либо бизнес-процессы или виды деятельности, которыми вы не стали бы заниматься сегодня?

- 1.
- 2.
- 3.

6. Тратятся ли в вашей компании деньги, время и эмоции на дела, которые вы не стали бы начинать сегодня?

- 1.
- 2.
- 3.

Как понять, требует ли какая-либо ситуация обдумывания с чистого листа? Очень просто: на это укажет стресс! Когда вы испытываете хронический стресс, когда раздражение или неудовлетворенность становится вашим постоянным спутником, подумайте: если бы вам пришлось начинать с чистого листа, стали бы вы снова браться за это?

Считайтесь с реальностью

После того как вы определили, что ситуация требует полного переосмысления (например, решили, что, доведись начинать все сначала, вы никогда не попали бы в подобную ситуацию, если бы располагали своими теперешними знаниями), подумайте, как вам выйти из нее и насколько быстро это получится сделать.

В основном люди попадают в подобные ситуации из-за самолюбия. Они не могут признать свою ошибку, боятся сказать окружающим, что изменили мнение. Они не хотят смириться с тем, что их первоначальное

решение было неверным. Но вам не стоит так поступать. Проводите анализ каждой сферы своей жизни, относительно которой испытываете стресс, беспокойство или раздражение. Чтобы признаться в том, что вы не идеальны, что совершили ошибку, что одно из дорогих вам прошлых решений оказалось неправильным, нужно огромное мужество. Однако стоит только вам признать, что ситуация требует переосмысления с чистого листа и начать действовать, чтобы все исправить, как весь стресс улетучится.

За много лет работы я помог тысячам руководителей полностью переосмыслить свои решения. Когда они наконец признавали, что при их нынешних знаниях они не попали бы в такую ситуацию и приняли бы меры в целях ее скорейшего исправления, все они реагировали одинаково: «Давно пора было это сделать!»

Когда, стиснув зубы, вы решитесь разобраться в причине какой-нибудь проблемы и признаете свою ошибку, вы испытаете чувство свободы и восторга, а стресс сразу пройдет. После этого вы сможете направить все силы своего интеллекта на будущее, на то, что вам по силам сделать и достичь, а не на беспокойство по поводу сложившегося положения вещей.

5. Разведка

Этот принцип означает необходимость в получении высококачественной информации о действиях и передвижениях противника. Если вернуться к аналогии с войной, то чем больше командующему известно о силах противника, их численности и расположении, тем лучше ему удастся планировать победную стратегию.

Применительно к бизнесу можно сказать: чем лучше вы знаете и понимаете своих конкурентов и рынок, тем успешнее будете действовать. Чем тщательнее вы изучаете рынок, основных конкурентов вашей компании и самые привлекательные их продукты, тем лучше будете разбираться в тонкостях рынка, и это позволит вам правильно организовать продажи в сложных экономических условиях.

В тесном сотрудничестве с командой лидеров вашей компании создайте шкалу для анализа конкурентов, чтобы вы могли сравнивать продукты и услуги своей компании с каждым из ее основных конкурентов.

1. Каковы главные продукты и услуги конкурентов? Кому они их продают? Почему люди покупают у конкурентов, а не у нас?

2. Какова репутация конкурентов? Почему они кажутся потенциальным клиентам более желательным поставщиком, чем наша компания?

3. Каково воспринимаемое качество продукта или услуги конкурентов? Какое место по качеству по шкале от 1 до 10 конкуренты занимают на рынке

по сравнению с нами? Клиенты всегда покупают те продукты, которые считают наиболее качественными по той цене, которую они готовы заплатить. Как обстоят наши дела в этой области по сравнению с конкурентами?

4. Какие цены конкурентов на продукты и услуги подобны нашим предложениям? Наши цены выше или ниже? Могли бы мы изменить расстановку сил на нашем рынке, каким-то образом изменив свои цены?

5. Кто работает у конкурентов руководителями, менеджерами и рядовыми сотрудниками? Каковы наши сотрудники по сравнению с конкурентами? Активно ли конкуренты занимаются обучением персонала и повышением его квалификации? Предлагают ли они больше денег, чтобы привлечь лучших специалистов? Как мы можем позиционировать свою компанию в сравнении с конкурентами с точки зрения человеческих ресурсов?

6. Каково качество их торгового персонала? Есть ли у них отличные специалисты по продажам, прекрасно обученные и работающие под руководством профессиональных управленцев? Компания с лучшими торговыми специалистами всегда продает больше, чем компания, где качество работы сотрудников отдела продаж ниже.

7. В чем их конкурентное преимущество? Что удастся им особенно хорошо? В чем конкуренты превосходят нас и что можно сделать, чтобы нейтрализовать это превосходство?

В некоторых компаниях лидеры не знают ответов на эти важные вопросы, но не потому, что не задают их, а потому, что им не дают правильных ответов. Разведка в бизнесе и вооруженных силах зависит от поступления высококачественных разведанных с линии фронта. В одиночку вы не способны получить такую информацию. И по ряду причин ваши сотрудники могут скрывать от вас правильные ответы. Вы наказываете их за плохие новости? Предпочитаете искать виноватых, а не решение проблем? Вы отказываетесь верить полученным сведениям, если не хотите их знать? Отвергая плохие новости или слишком резко реагируя на них, вы не будете получать данные, которые нужны вам для принятия правильных решений.

После того как проведете реалистичную и честную оценку конкурентов на основе подлинной информации, задумайтесь над тем, как вам обойти их с помощью интеллекта и талантов. Тратить больше может кто угодно, но для инновационного маркетинга нужны творческие способности.

6. Согласованность действий

Соблюдение этого принципа предполагает умение командующего добиться от вверенных ему формирований согласованных действий как в наступательных,

так и в оборонительных операциях.

Хорошо организованная, слаженно действующая высокопрофессиональная современная армия способна победить неорганизованную армию, в несколько раз бóльшую по численности. Мы наблюдаем это в современных войнах, когда при разумном командовании и координации небольшие армии одерживают большие победы, несмотря на значительное превосходство противника. Так бывало и в конфликтах на Ближнем Востоке: например, еще в 323 году до нашей эры в битве при Гавгамелах миллионную армию Дария разбили отборные войска Александра Великого численностью 50 тысяч человек.

Эквивалент такого военного формирования в современном бизнесе – команда. Вся работа обычно выполняется командами. Во всех ведущих мировых компаниях сформированы превосходные, продуктивные, разумно организованные команды, которые эффективно работают ради достижения общих целей компании. Сегодня перед менеджером стоит задача создать такую команду. Он обязан организовать ее и так координировать ее работу, чтобы команда достигала превосходных результатов. Состав такой группы людей весьма важен, поэтому мы подробнее рассмотрим его в главе 5. А искусство построения команды обсудим в главе 8.

7. Единоначалие

Этот принцип подразумевает полную ясность в том, кто руководит каждым направлением деятельности. В лучших компаниях царит полная ясность по поводу руководства на каждом уровне.

Человек работает эффективно тогда, когда у него есть только один начальник, перед которым он и обязан отчитываться. Лидеру следует четко объяснить подчиненным, какой должна быть эффективность их работы. Все сотрудники должны точно знать, что вы от них хотите получить, когда и как нужно выполнить работу.

Возможно, один из лучших способов осуществить и поддерживать принцип единоначалия – проводить регулярные встречи и обсуждения с персоналом, с повесткой дня и раздачей заданий. Лучшие лидеры и лучшие организации часто устраивают подобные встречи, чтобы делиться информацией и обсуждать работу.

8. Простота

Под этим следует понимать, что важно отдавать ясные, простые приказы и команды и составлять планы сражений, легко понятные будущим исполнителям.

Хороший план легок для понимания и выполнения. Эффективные лидеры стремятся к простоте в каждой просьбе и обсуждении. Один из способов обеспечить этот принцип – фиксировать все в письменном виде. Добейтесь от сотрудников того, чтобы они делали заметки и записи во время рабочих встреч. Ведь чем больше этапов в рабочем процессе, тем выше вероятность недоразумений, ошибок, дополнительных затрат и задержек при выполнении. Устранение ненужных этапов и уменьшение сложности существенно повышает и результативность, и эффективность деятельности компании.

9. Безопасность

Этот принцип говорит о важности принятия мер предосторожности против внезапных атак или неожиданных неудач.

В бизнесе самая важная обязанность лидера – обеспечить выживание компании. Принцип безопасности требует смотреть в будущее и предвидеть, что может повредить бизнесу, угрожать его выживанию.

Одна из главных вещей для выживания компании настолько проста, что о ней часто забывают, принимая как должное, – это денежные средства. Деньги не то же самое, что доход от продажи или прибыль. Дилер, продавший машину за 40 тысяч долларов, получил доход от продажи в размере 40 тысяч долларов. Но у него нет денежных средств от этой продажи, пока ему не заплатит учреждение, которое дало кредит на эту покупку.

Денежные средства стоят во главе угла. Чтобы обеспечить выживание и процветание компании, вы должны получать от своего финансового отдела четкие, умеренные прогнозы о денежных средствах на 6–12 месяцев вперед. Вы должны тщательно отслеживать поток денег и управлять им еженедельно, даже ежедневно. Следует сделать все возможное, чтобы накопить финансовый резерв и принять меры на случай неожиданных неудач или нехватки денег.

Иссякание денежных средств – лишь одна из неожиданностей или внезапных проблем, угрожающих компании. Как подготовиться к другим неожиданным ситуациям, таким как посягательства конкурента на вашу долю рынка; появление нового продукта, из-за которого ваш устаревает; изменения в предпочтениях клиентов; новые законодательные акты, влияющие на бизнес, и любая другая неожиданность, которая может подстеречь вас? Суть любого делового предприятия проста: вы зарабатываете деньги, если клиенты покупают ваши продукты. Больше клиентов – значит, больше денег и шансов на долгую жизнь компании. И хотя суть проста, угрозы и неожиданности, способные утопить бизнес, могут появляться из очень разных источников.

Обеспечить долгосрочную безопасность компаний лидерам помогает *сценарное планирование*. У вашей компании в перспективе могут появиться

самые разнообразные проблемы, неудачи и неприятные неожиданности. А планирование сценариев возможного развития событий позволяет подготовиться к будущему уже сегодня. В ходе него вы разрабатываете 3–4 подробных сценария с учетом условий, в которых работает компания, на 5, 10 или 20 лет (срок зависит от того, насколько быстро изменения серьезно подействуют на вашу отрасль). Включайте в каждый сценарий множество подробностей: описывайте не только свою линейку продукции, клиентов и конкурентов, но и все другие внешние факторы, которые могли бы воздействовать на ваш бизнес, например новые нормативные акты. Расписав сценарии, вы можете принимать целесообразные краткосрочные меры, чтобы подготовиться к возможному развитию событий. В одном сценарии предполагается, что новый конкурент будет продавать продукт по ценам ниже ваших? В таком случае что вам нужно сделать сегодня, чтобы сократить затраты и повысить ценность своего продукта?

При сценарном планировании вы можете определить худшие из возможных неприятностей, которые могли бы подействовать на способность компании выжить, а затем составить план, чтобы в случае реализации такого неблагоприятного сценария у вас уже была готовая стратегия.

Сценарное планирование – это работа лидера, тем не менее его решения и действия эффективны лишь настолько, насколько полезна полученная информация. Обязательно привлекайте к участию в сценарном планировании сотрудников и менеджеров всех уровней организации; разрабатываемые вами сценарии должны основываться на реальности, а она не обязательно такова, какой видится с вершины.

10. Внезапность

Этот принцип означает, что важно предпринимать действия, которых противник не ожидает. Все великие победы происходили в результате внезапных действий, пошедших вразрез с ожиданиями врага.

Если на своем рынке вы будете заниматься бизнесом так же, как и раньше, это, вероятно, не сработает. Вам нужно искать разные способы вести дела с разными клиентами, на разных рынках, используя разные цены и каналы дистрибуции.

В вооруженных силах применяется стратегия под названием *фактор многократного усиления*. С помощью этого фактора нападающая сторона может увеличить силу удара, даже если по численности и количеству вооружения уступает неприятелю.

Один из самых мощных факторов многократного усиления – скорость. Хороший пример – блицкриг немцев во Второй мировой войне. В финале войны

генерал армии США Джордж Паттон использовал этот фактор, чтобы стремительно продвигаться по Европе, окружая фашистские войска, захватывая тысячи городов и беря в плен солдат с редкой в истории войн скоростью.

Когда в вашей компании рождается хорошая идея, ее быстрое воплощение в жизнь способно дать вам преимущество перед конкурентами.

Кроме того, в целях многократного усиления можно применять творческие способности, умение находить более быстрые, эффективные и дешевые решения.

Сосредоточенность и целеустремленность тоже дают много преимуществ. Умение сосредоточить усилия на ключевых клиентах и рынках придает вашим действиям эффективность, намного превышающую ту, что соответствует фактическому размеру и ресурсам вашей компании.

Принцип внезапности отлично действует и в том случае, если вы поступаете прямо противоположно тому, что делали до сих пор. Например, вместо того чтобы продавать продукт, компания предлагает его бесплатно. Но чтобы получить «бесплатный» продукт, клиент должен заключить с вами договор о дорогостоящем обслуживании, чтобы продукт и дальше служил ему безотказно.

Будьте готовы полностью отказаться от одного рынка и сосредоточиться на другом. Компания Intel преобразовала и себя, и мир высоких технологий, покинув рынок микросхем с низкой себестоимостью и, соответственно, прибыльностью и начав активно осваивать рынок микропроцессоров.

Постоянно ищите новые способы получить прибыль от имеющихся ресурсов. Как скомбинировать ваши продукты или услуги, чтобы создать новые, более ценные предложения? Как разделить продукт или услугу на составляющие, чтобы сделать их более привлекательными или доступными по цене вашим нынешним клиентам?

В бизнесе использованию принципа внезапности больше всего вредит синдром «придуманно не нами». Чтобы противостоять этой тенденции, вы должны и дальше изучать деятельность разных компаний на разных рынках, предлагать продукты и услуги разным клиентам и искать неожиданные подходы к своему рынку.

Учтите, что многие лидеры препятствуют действию принципа внезапности в собственных компаниях. Ведь творчество и инновации требуют гибкости и риска, а менеджеры и рядовые сотрудники не будут пробовать что-то новое, если им не прощают неудач. Они не станут пытаться комбинировать или разделять продукты для создания более ценных предложений, если их наказывают за то, что инициатива не оправдала ожиданий. И конечно, менеджеры и сотрудники не будут пробовать что-то новое, если им не выделяют достаточно ресурсов и времени, а каждая новая инициатива отвергается.

Лидер создает атмосферу, в которой люди размышляют и работают. В компаниях, которые преподносят неожиданности рынку и конкурентам, существует культура риска и экспериментов, и создание такой культуры – ваша работа.

11. Экономия

Согласно этому принципу для выполнения любой задачи нужно использовать не больше людей и материально-технических ресурсов, чем это оправданно и необходимо.

В бизнесе экономия означает, что все делается с максимально низкими затратами. Прежде чем выделять на что-то средства, следует провести тщательный финансовый анализ. Нужно относиться к денежным средствам бережливо и искать способы сэкономить деньги и уменьшить расходы.

Замените силу денег силой интеллекта. Ищите способы достигать бизнес-целей как можно экономнее. Здесь действуют два правила финансового успеха. Правило номер один: не теряйте деньги! Правило номер два: каждый раз, когда почувствуете искушение, вспоминайте правило номер один.

Тратьте деньги только на то, что напрямую влияет на увеличение продаж или доходов. Не вкладывайте в то, что не приносит дохода, пока не накопите солидный запас денежных средств в банке.

Всегда мыслите так, будто ваша компания нуждается в финансовом оздоровлении. Представьте, что оказались на грани банкротства. Какие расходы вы сократили бы? Какие меры предприняли бы, чтобы обеспечить выживание компании?

Ключ к успеху в бизнесе – постоянная практика бережливости. Тратьте деньги осмотрительно. Копите их, запасайте, создавайте резервы. Всегда ищите более дешевые способы выполнить свою задачу.

12. Закрепление успеха

Армия победителя обязана в полной мере воспользоваться преимуществами победы. Сделав прорыв или получив силовое преимущество, военачальники стараются закрепить свой успех. Они бросают всю свою армию на прорыв или захватывают как можно больше территорий.

В бизнесе этот принцип означает, что в случае какого-либо успеха на рынке или привлечения нового клиента необходимо принять меры, чтобы развить и закрепить этот успех.

Лидер компании призывает сотрудников никогда не останавливаться на первой победе. Если новый продукт пользуется успехом, конечно, нужно

заслуженно хвалить и вознаграждать команды отделов разработки продукта и маркетинга. Но при этом люди должны сразу же приступить к поиску следующего замечательного продукта. Чтобы сотрудники прониклись таким отношением к делу, лидер может требовать от подчиненных, чтобы основная часть продаж компании приходилась на продукты, выведенные на рынок за прошедшие пять лет. В случае привлечения нового клиента вы должны аналогичным образом призывать своих торговых специалистов продавать новому клиенту или рынку все что возможно. Пусть они ищут способы продавать больше дорогих и дополнительных продуктов и услуг, а для этого нужно сделать все от них зависящее, чтобы клиент остался доволен своим первоначальным решением о покупке. И кстати говоря, лидер способен поощрять такое поведение или мешать ему. Некоторые лидеры уделяют больше внимания приобретению новых клиентов и меньше – удержанию старых, хотя первое обходится намного дороже. В результате торговые специалисты таких компаний тратят свое время на привлечение новых клиентов и мало внимания уделяют тому, как сохранить уже имеющихся.

Увеличить продажи и доходы компания может тремя способами:

1. Продавать свой продукт или услугу большему количеству *клиентов*. Для этого нужен эффективный маркетинг, ускорение, расширение торговой деятельности и улучшенное обучение продажам.

2. Продавать каждому клиенту *больше*. Для этого нужно продавать клиенту более дорогие версии продукта, или предоставлять скидки на дополнительные покупки, или рекомендовать дополнения к тому, что он уже купил. Заполучив клиента, его нужно, по выражению Шекспира, «приковывать к себе стальными обручами».

3. Можно добиться от каждого клиента *более частых покупок* благодаря специальным предложениям, целенаправленной рекламе и специальным акциям.

Наиболее эффективны с точки зрения затрат последние два способа увеличения продаж и доходов – получайте пользу от уже имеющихся клиентов.

Стратегия качественного сервиса

Если вы хотите получить максимальную выгоду от клиента и развития отношений с ним и добиться, чтобы он больше у вас покупал, вам не обойтись без превосходного сервиса.

Самый важный вопрос в продажах и обслуживании – исходя из вашего опыта взаимодействия с нашей компанией, вы рекомендовали бы нас другим? В десять раз легче снова продать что-то удовлетворенному клиенту, чем найти на рынке совершенно нового и привлечь его. В пятнадцать раз легче продать

что-то человеку, которому вас порекомендовал клиент, чем добиться того же холодными звонками. Все, с помощью чего компания завоевывает лояльность клиента, увеличивает ваши продажи, повторные продажи и заказы.

У самых прибыльных компаний – наивысшие показатели повторных продаж и лояльности клиентов. Что вы могли бы сделать уже сегодня, чтобы реализовать стратегию превосходства, в результате которой клиенты будут рассматривать вас как единственного поставщика продукта или услуги?

Великий закон

Во вселенной существует великий закон – закон причины и следствия. Согласно ему у каждого следствия есть причина или причины. Все происходит из-за чего-то. Успех не случайность, и провал не случайность.

По закону причины и следствия, если вы поступаете так же, как другие успешные компании, то в конечном счете достигнете таких же результатов, что и они. Но если вы не будете поступать подобно другим успешным компаниям, то столкнетесь с неудачами, огорчениями и поражением на рынке.

Двенадцать принципов, о которых я рассказал в этой главе, редко преподают в школах бизнеса, им обучают только в военных учебных заведениях, таких как Военная академия США (Вест-Пойнт), Военно-морская академия США в Аннаполисе, Королевская военная академия в Сандхерсте (Великобритания) и Особая военная школа Сен-Сир во Франции. Интересно, что многие офицеры, воевавшие во Второй мировой войне, позже с большим успехом возглавляли крупные корпорации. Они обнаружили, что принципы успешной военной стратегии вполне применимы в конкурентной борьбе на рынке.

Размышления – самая важная работа, которую вы делаете как лидер. Чем разумнее вы мыслите, тем более правильные решения принимаете и, соответственно, тем эффективнее будут ваши действия. Более эффективные действия приводят к лучшим результатам. И все это зависит от того, как вы мыслите.

Когда вы начнете применять принципы военной стратегии к своему бизнесу, вы получите в свое распоряжение ряд инструментов для принятия решений, которые приведут к победе над решительно настроенными конкурентами.

Глава 4

Менеджмент на отлично!

У нас слишком много лидеров, но не хватает менеджеров.

Генри Минцберг

Профессор менеджмента Генри Минцберг писал в Business Week, что слишком многие лидеры не считают себя менеджерами. Они полагают, что их работа – «делать то, что надо», а «делать как надо» должны другие. Эта мысль может хорошо смотреться в презентации PowerPoint, составленной консультантом, или научном докладе, но в реальности лучшие лидеры в первую очередь обязаны управлять. Они воплощают идеи на практике и получают результаты. Они организуют людей, распределяют ресурсы, применяют стратегии – делают все, чтобы задуманное получилось. В книге Execution^[10] Ларри Боссиди пишет: «Только лидер может добиться выполнения принятого решения благодаря активному личному участию в основных аспектах его реализации и даже в мелочах».

Семь функций менеджера

Менеджер любой компании исполняет семь ключевых функций. Каждая из них осваивается только путем проб и ошибок, постоянной практикой. Но всем им *можно научиться*, и вы обязаны это сделать, чтобы полностью реализовать свой потенциал лидера.

Одно из самых важных качеств в менеджменте – *гибкость*. Чем шире арсенал интеллектуальных инструментов и навыков, помогающих вам добиваться от сотрудников наибольшей отдачи, тем более вы гибки, а значит, тем эффективнее можете действовать как менеджер.

Все эти функции равны по важности. Президент компании Martin Marietta Норман Огастин написал: «Слабейшее из важных умений задает планку, держась которой, руководитель может использовать свои остальные умения». За годы работы я обнаружил, что самое слабое из главных умений человека определяет размер его дохода и успех. Руководитель может превосходно проявлять себя во многих областях, но то, в чем он слаб, не дает ему возможности полностью реализовать свой потенциал.

Оцените в себе каждую из этих функций по шкале от 1 до 10. Но будьте честны и помните: всеми этими функциями можно овладеть, главное – практиковаться.

1. Планирование

Планирование означает определение того, что необходимо сделать. Действия без планирования всегда приводят к неудаче. А за каждым успехом обычно стоит работа, которой предшествует тщательное планирование.

Записывайте свои мысли в подробностях. Описывайте цели и задачи, каждый шаг, который вы должны будете сделать, чтобы достичь или выполнить их.

Вооружитесь фактами, особенно финансовыми. Не позволяйте себе полагаться на догадки и надеяться на авось. Будьте внутренне готовы отказаться от своего плана и попробовать что-то другое, если обнаружите, что составленный план нельзя выполнить с помощью метода, которым вы воспользовались.

Помимо известного всем правила Парето, или правила 80/20, есть еще правило 10/90, которое гласит: «Первые 10 процентов времени, потраченные на планирование, часто приносят 90 процентов успеха при осуществлении плана».

Цель бизнес-стратегии состоит в повышении рентабельности собственного

капитала. Цель компании заключается в том, чтобы получить как можно больше прибыли от вложенных в бизнес средств. При определении личной стратегии перед вами стоит цель – повысить рентабельность энергии, то есть умственных, эмоциональных и физических усилий, которые вы прикладываете для получения результата.

Так как каждая минута, потраченная на планирование, экономит вам 10 минут при исполнении, вы достигаете рентабельности энергии в 1000 процентов, продумывая каждую существенную деталь до того, как приступить к действиям.

Оценить свою способность к планированию очень просто: ваш план должен работать. Если он не действует, меняйте его до тех пор, пока он не станет результативным. Одна из главных причин неудач лидеров – нежелание менять неработающий план на эффективный. Помните формулу шести «п»? *Правильное предварительное планирование предотвращает плохую продуктивность.*

2. Организация

Под организацией понимается подбор людей и ресурсов, которые вам понадобятся для выполнения плана и достижения своих целей. Это одно из ключевых умений лидера. В любой организации люди с хорошими организационными навыками ценятся на вес золота, ведь без них ничего не удастся сделать.

В самом простом случае требуется составить список всего необходимого, что понадобится для выполнения плана по графику и в рамках бюджета. Сюда относятся: деньги, персонал, помещения, оборудование и технологии. Чтобы не забыть ничего важного, обязательно допишите список до конца, прежде чем начнете действовать. Как говорится в старинной английской пословице:

Не было гвоздя –
Подкова
Пропала.
Не было подковы –
Лошадь
Захромала.
Лошадь захромала –
Командир
Убит.
Конница разбита –
Армия

Бежит.
Враг вступает в город,
Пленных не щадя,
Оттого, что в кузнице
Не было гвоздя^[11].

Расположите пункты списка плана в порядке очередности (что нужно по очереди) и приоритетности (от наиболее важного к наименее важному). В первую очередь приступайте к выполнению самых важных дел.

Возьмите на себя или поручите кому-то ответственность за решение каждой задачи. Руководствуйтесь правилом 80/20: первые 20 процентов времени, потраченного на планирование и организацию, по пользе равны или превосходят остальные 80 процентов.

3. Подбор сотрудников

Вы должны привлекать и удерживать людей, которые способны осуществить ваш план и достичь желаемых результатов. Умение подбирать людей в итоге принесет вам целых 95 процентов успеха. Большинство разочарований и неудач случаются из-за того, что ключевой пост занимает неподходящий человек.

(В становлении лидера этот вопрос очень важен, поэтому мы рассмотрим его подробно в главе 5.)

4. Делегирование

Под делегированием понимается передача выполнения задания сотруднику, который способен с ней справиться.

Вы всегда стоите перед выбором – выполнить задание самостоятельно или поручить его кому-нибудь другому. Умение делегировать гарантирует выполнение работы на должном уровне качества. От этого зависит, сможете ли вы с максимальной пользой задействовать свои сильные стороны и приумножить пользу для компании. Таким образом, благодаря делегированию вы можете не делать все сами, а управлять.

Делегирование – одно из самых важных умений в менеджменте. Не умея продуманно и эффективно раздавать поручения, вы не сможете продвинуться на управленческий пост, требующий большей ответственности.

При делегировании важно максимизировать не только свою производительность и ценность, но и продуктивность персонала. Как менеджер

вы обязаны обеспечивать наивысшую рентабельность вложений компании в людей. Сегодня среднестатистический сотрудник использует на работе только половину своих возможностей. При эффективном делегировании вы можете задействовать неиспользованный 50-процентный потенциал и повысить производительность сотрудников.

В обязанности менеджера также входит развитие персонала. И тут делегирование служит средством, с помощью которого можно выявить лучшее в сотрудниках.

Первым делом нужно четко сформулировать задание. Хорошо обдумайте, что должно быть сделано. Какой результат вы хотите получить? После этого выберите показатели эффективности. Какие критерии вы примените для оценки того, выполнено ли задание как следует? И в последнюю очередь установите график и крайний срок выполнения задания.

Соответствие опыта заданию

Соответствие опыта сотрудников (как долго они работают на определенной должности, насколько компетентны) поручаемой задаче определяет способ делегирования. Например, новичкам нужно четко объяснить, что они должны делать. К тем, кто уже неплохо разбирается в своем деле, применяйте метод, аналогичный управлению по задачам: сообщите сотрудникам, каким должен быть конечный результат, а потом дайте им право выполнить задание самостоятельно. Не вмешивайтесь в их работу.

Высококомпетентный сотрудник с опытом не нуждается в ваших подсказках. С ним достаточно лишь эпизодического взаимодействия.

Искусство делегирования

Чтобы делегирование было эффективным, следует соблюдать семь обязательных правил.

1. Выберите подходящего человека. Слишком часто неправильный выбор бывает одной из основных причин неудач.

2. Задание должно соответствовать умениям и способностям сотрудника. Убедитесь, что тот, кому вы поручаете задание, способен его выполнить.

3. Поручайте задание нужному сотруднику. Так у вас высвобождается время для того, чтобы заняться более полезными вещами. Чем больше у вас обязательных заданий, которые можно делегировать, если научить других их выполнению, тем больше времени у вас останется на то, что можете сделать только вы.

4. Делегируйте менее важные задания новичкам, чтобы они становились увереннее и компетентнее.

5. Делегируйте выполнение задания от начала и до конца. Стопроцентная ответственность за задание – важный фактор мотивации в работе. Чем чаще вы что-нибудь поручаете сотрудникам, тем более компетентными они становятся.

6. Добивайтесь от сотрудников достижения конкретных результатов. Не забывайте, что результаты должны быть измеримыми. Что нельзя измерить, тем нельзя управлять. Объясните, что должно быть сделано, как, по-вашему, это нужно сделать и зачем вообще это нужно.

7. При делегировании добейтесь вовлеченности сотрудников в обсуждение. Предлагайте задавать вопросы и будьте готовы рассматривать их предложения и советы. От того, насколько приветствуется обсуждение, зависит понимание сотрудниками задания и энтузиазм в его выполнении. Старайтесь сделать так, чтобы люди брались за работу с чувством: «Я ответствен за решение этой задачи и лично заинтересован в нем».

Делегируйте полномочия по распоряжению ресурсами, которые понадобятся сотрудникам для выполнения определенной обязанности. Четко указывайте, сколько времени отводится, сколько денег они могут потратить и к кому обратиться за помощью.

При делегировании применяйте *управление по принципу исключений*. Поручая задание, поставьте четкие цели, установите стандарты и крайние сроки. Задание без крайнего срока – просто обсуждение. А потом дайте сотруднику указание обращаться к вам за помощью, только если возникнет проблема. Ему не нужно отчитываться перед вами, если он укладывается в график и бюджет – вы можете считать, что все идет по плану.

Делегирование – важное умение лидера, необходимое ему для развития персонала. Когда вы достигнете успехов в поручении заданий нескольким сотрудникам, вскоре вам доверят управлять более широким кругом людей и у вас появится больше обязанностей.

Всем превосходным менеджерам отлично удастся делегировать. Раньше было принято считать, что «если вы хотите, чтобы работа была выполнена правильно, вы должны сделать ее сами». Но сегодня действует другая установка: «Если вы хотите, чтобы работа была выполнена правильно, вы должны правильно делегировать ее другим людям, чтобы они смогли сделать ее на должном уровне».

5. Контроль

Контроль означает необходимость следить за тем, чтобы задание выполнялось вовремя и в рамках бюджета. Делегирование не позволяет вам

полностью передать полномочия, вы все равно несете ответственность за результаты. И чем важнее задание, тем необходимее, чтобы вы были в курсе того, как оно продвигается.

Обязанность менеджера – требовать, чтобы работа выполнялась *другими*. И от вашего умения организовать работу и эффективно контролировать сотрудников зависит результат, за который вы, кстати говоря, несете ответственность.

Вы научитесь гораздо лучше контролировать подчиненных, если познакомитесь с многолетними наработками отличных менеджеров и станете применять эти принципы и идеи на практике.

Производственная модель

Применение производственной модели к сотрудникам, отделам и компаниям – полезный инструмент управления. В чем суть этой модели?

Производственное предприятие (например, завод или фабрика) располагает ресурсами: временем, деньгами, сырьем и материалами, оборудованием, контролем и обучением. На заводе осуществляется производственная деятельность. Он выпускает результат этого процесса.

Обычные люди склонны сосредотачиваться на своих функциональных обязанностях. Лидеры же сосредотачиваются на достижениях и результатах, ожидаемых от процесса.

Управляя своим производством, вы обязаны повышать качество и количество выпускаемого продукта при определенных затратах. Планируйте работу заранее, чтобы добиться максимально эффективного использования человеческих ресурсов, которые обходятся вам дороже остальных. Проследите за тем, чтобы основную часть времени каждый сотрудник тратил с наибольшей пользой.

Для полноценного контроля вам нужно четко определить области ключевых результатов для каждой должности, причем они должны быть объективными, измеримыми и привязанными к срокам. Какие конкретно результаты вы хотите получить от сотрудника на каждом этапе работы? Какие задачи он должен выполнять отлично, чтобы его работа была успешной? Почему его держат в компании? Какие у него есть уникальные навыки, которые при эффективном использовании вносят реальный вклад в ваш бизнес? Выдающиеся руководители всегда сосредотачиваются на сильных сторонах, лучших талантах и способностях каждого человека.

После того как определена область ключевых результатов, вам следует установить стандарты эффективности для этой части работы. Каждый сотрудник должен точно знать, что ему требуется сделать, когда и насколько

качественно. Все это важный фактор мотивации к работе.

Одна из ваших обязанностей по отношению к подчиненным – дать понятное определение эффективности, чтобы они стремились ее достичь. Только высокая эффективность мотивирует людей и раскрывает их потенциал. Что измеряется, то выполняется! А в том, что нельзя измерить, нельзя достичь успеха.

Следите за работой

Недостаточно установить стандарты и удалиться на покой. Контролировать ход работы – одна из обязанностей лидера, поэтому вы должны следить за тем, что работа делается правильно. Один из лучших методов контроля – управление с помощью обходов. Это означает, что менеджер регулярно навещает сотрудников, чтобы держать руку на пульсе происходящего. Благодаря таким обходам вы своевременно получаете информацию о ходе работы и можете быстро принять меры для решения проблем и внесения изменений.

Лучшие менеджеры

По мнению работающих людей, полученному в ходе многочисленных опросов, лучшие начальники и лидеры обладают тремя качествами:

1. **Умение упорядочить работу.** Всем точно известно, что нужно делать, зачем и насколько качественно.

2. **Внимательность.** У сотрудников возникает чувство, что руководитель о них действительно заботится.

3. **Готовность дать свободу действий.** Хорошие начальники дают сотрудникам свободу в работе. Поручив кому-то задание, они пытаются не вмешиваться в ход его выполнения, а только делают замечания и помогают в случае необходимости.

Снова в школу

В обязанности лидера входит обучение сотрудников; ведь вы руководите благодаря тому, что обладаете большими знаниями и умениями. И одна из самых полезных функций менеджера – передавать знания и навыки подчиненным. Учите других тому, что умеете сами. Вы многократно повышаете свою продуктивность, когда учите сотрудников тому, что умеете только вы. Тем самым вы помогаете компании получать больше пользы от своих

работников.

Пять принципов эффективного контроля

Эффективный контроль обеспечивается выполнением пяти основных принципов.

1. Возьмите на себя полную ответственность за своих сотрудников. Вы их выбираете, раздаете им поручения и управляете ими.

2. Относитесь к сотрудникам с таким терпением и пониманием, как будто они младшие члены вашей семьи.

3. Ведите себя по отношению к сотрудникам дружелюбно. Иными словами, находите время на то, чтобы поговорить с ними, заботьтесь о них, интересуйтесь их проблемами, обходитесь с ними уважительно, как с клиентами и друзьями.

4. Практикуйте подход лидерского служения. Рассматривайте свою должность как пост, связанный с ответственностью за подчиненных. Они должны служить вам и компании, а вы, в свою очередь, должны служить им.

5. Управляя, соблюдайте золотое правило: относитесь к сотрудникам так, как хотели бы, чтобы относились к вам. Руководствуясь этим принципом, вы добьетесь от подчиненных лучших результатов, чем при любом другом подходе к управлению.

6. Измерения

Чтобы заниматься измерениями, нужно установить определенные параметры – критерии и числовые показатели – для каждого типа работы, в том числе стандарты эффективности для каждой должности.

Любой вид деятельности можно выразить и определить с помощью каких-либо числовых показателей, обычно финансовых.

В книге Джима Коллинза *Good to Great*^[12] подчеркивается важность экономического знаменателя в любом бизнесе. Иногда его называют ключевым фактором успеха (Critical Success Factor – CSF), его величина – лучший индикатор благополучия компании или ее подразделения. Эффективность любой работы можно оценить с помощью какого-либо критерия – например, в области продаж это может быть количество звонков или личных встреч. Решающим показателем эффективности работы руководителя в компании служит объем продаж, рентабельность или курс акций. В бизнесе главнейшим показателем обычно считается *чистый поток денежных средств* –

фактическая сумма свободных денежных средств, доступных после всех выплат.

Вы должны установить для себя численные показатели в каждой ключевой области деятельности, пусть они станут вашими ориентирами и критериями результативности. И самое главное – нужно выбрать один показатель, который свидетельствует об успехе лучше других, и каждый день сосредоточиваться на том, чтобы его достичь. Таким образом, у каждого сотрудника должны быть точные критерии оценки эффективности их работы, на которые им следует ориентироваться. Проверяйте каждый день, насколько подчиненный приблизился к этому показателю.

Под влиянием эффекта Хоторна^[13] результативность людей, сосредоточенных на каком-то числовом показателе, повышается в той области, которая измеряется этим показателем. Все награды, признание, повышение в должности и бонусы в вашей компании должны быть привязаны к эффективности, к достижению целевых показателей и соответствию установленным критериям.

7. Предоставление отчетов

Вам следует постоянно держать ключевых людей в вашей компании и вне ее в курсе событий. Это одна из важнейших обязанностей лидера и сотрудников на каждом уровне организационной структуры. Девяносто пять процентов проблем в компании объясняются неэффективным обменом информацией или его отсутствием. Если людям не сообщают о том, что происходит, или не предоставляют данные, они не могут правильно выполнить свои задания.

А вам известно, кому нужно знать ваши результаты? Кто не сможет как следует выполнять свои обязанности, если не знает, чем вы заняты? Кто будет недоволен, если вы что-то сделаете или не сделаете, а он об этом не узнает?

Если вы все еще сомневаетесь, знайте: избыток информации лучше, чем недостаток. Составьте список всех, кто должен знать, что вы делаете и насколько хорошо. Начните со своего начальника. Какую информацию он должен регулярно получать от вас? Пойдите и спросите его и запишите ответы. Регулярно отчитывайтесь перед ним.

Плохие новости особенно важно сообщать первым. Если негативную информацию начальнику сообщит кто-то другой, она легко может быть искажена и бросит на вас тень прежде, чем у вас появится шанс высказать свое мнение. Старайтесь избегать неожиданностей. У нас в детстве была такая присказка: «Домой успевай раньше новостей!»

Правильно отчитываться перед начальником – одно из ключевых умений

построения отношений с вышестоящими коллегами. Ведь лидеру важно управлять не только сотрудниками и подчиненными, но и своим начальником. Здесь применяются общепринятые правила общения и предоставления отчетов. Отчитываясь, давайте честную и полную информацию и говорите искренне. Не бойтесь предлагать инициативы и активно отстаивать то, во что верите. Для достижения успеха важно, чтобы ваши цели разделяли не только ваши подчиненные, но и руководство.

Не забывайте о персонале

Информировать вы должны не только своего начальника. Подумайте, кто еще в компании и вне ее нуждается в обмене сообщениями, чтобы выполнять свою работу как следует или принимать обоснованные решения. Спросите этих людей, какие данные им требуются, как часто и в какой форме.

Устройте так, чтобы подчиненные регулярно узнавали обо всем, что влияет на их работу. Систематически проводите встречи (лучше каждую неделю), чтобы ознакомиться с ходом работы и держать сотрудников в курсе дел.

В кризис нужно встречаться чаще, иногда каждый день, чтобы сотрудники оперативно узнавали о происходящем, не волновались и не страдали от неизвестности.

Выберите форму передачи информации

Для эффективной передачи информации важно выбрать подходящий способ. Люди воспринимают информацию по-разному: одним лучше прочитать ее, чтобы запомнить правильно, а другим – сообщить устно. В зависимости от этих особенностей они делятся на визуалов (70 процентов) и аудиалов (30 процентов). Если сообщить что-то визуалу, он обязательно спросит: «У вас есть эти данные в письменном виде?» Аудиалам нравится говорить и слышать, для них не так важно увидеть информацию на бумаге. Если дать аудиалу письменный отчет, он взглянет на него и спросит: «О чем там говорится?»

Для начала определите, к какой категории относится ваш начальник – к первой или второй. Спросите его, в какой форме он предпочитает получать информацию, и предоставляйте ее соответствующим образом. Узнавайте у сотрудников, что они предпочитают, и обязательно сообщайте данные в понятном им виде.

И наконец, составьте график регулярных отчетов, особенно касающихся важных направлений деятельности. Готовьте повестку дня к каждой встрече.

Поощряйте задавать вопросы и убедитесь, что ваши коллеги понимают происходящее. Такой подход убережет вас от огромных потерь времени и ненужных расходов.

Общение, обмен информацией – одна из ключевых обязанностей лидеров и менеджеров. (Об этом подробнее рассказывается в главе 8.)

Семь факторов, определяющих деловой успех

Для любого бизнеса актуальны семь ключевых факторов. Провал или недоработка в любой из этих областей может привести к краху, поэтому лидер обязан добиться успеха компании в каждой из них. А описанные выше функции и умения помогут ему достичь результатов, перечисленных ниже.

1. Производительность

Каждая компания подчиняется законам экономики. Конечная цель коммерческой деятельности – это получение прибыли, то есть поступления должны превышать затраты. На рынках с трудными условиями у лидера в низких затратах есть явное преимущество перед конкурентами; отличным примером такой компании служит Walmart.

Простыми словами: чтобы достичь более высоких уровней производительности при тех же вложениях в активы, следует делать больше, а тратить меньше и постоянно находить способы выпускать такое же количество продукта того же качества при более низких затратах.

В трудные времена, когда активность на рынках высока, а конкуренты агрессивны, от умения сокращать затраты зависит, что ждет вашу компанию: успех или провал. Следуйте такому правилу: представьте, что выживание вашего бизнеса под угрозой, определите, какие затраты вы готовы были бы уменьшить в таком случае, и немедленно сократите их. Не откладывайте это решение до последней минуты, иначе можете опоздать.

Поощряйте идеи и предложения

Призывайте всех сотрудников компании высказывать идеи и предложения о том, как уменьшать расходы без ущерба качеству продукта или услуги. Задерживайте и отсрочивайте все второстепенные расходы. Лучше взять в лизинг, чем купить; аренда предпочтительнее лизинга, а брать займы лучше, чем арендовать. Применяйте творческий подход и изобретательность, чтобы сделать больше при меньших затратах.

Обдумывайте каждую статью затрат и вид деятельности заново, начинайте с чистого листа. Подумайте, если бы сейчас вы не тратили в этой области такую сумму или уже не применяли такой метод, начали бы вы делать это сегодня, исходя из нынешней ситуации?

Смотрите на свою компанию глазами кризис-менеджера. Если бы она

оказалась на грани банкротства, какие затраты вы сократили бы и насколько быстро?

2. Удовлетворенность клиента

Удовлетворенность клиента определяет длительный успех в бизнесе, и цель любой компании – привлечь и удержать клиента. Ведь создавая и удерживая достаточное количество клиентов, вы получаете прибыль. И это главное, на что должна быть нацелена успешная компания. Только так можно добиться, чтобы клиенты возвращались и продолжали покупать ваши продукты и услуги. Поэтому лидеру следует позаботиться о том, чтобы все в компании были сосредоточены на этой цели.

Ключевой критерий удовлетворенности клиента – повторные покупки. Это говорит о том, что клиенты настолько довольны приобретенным продуктом или услугой, что покупают их снова и снова. Повторные продажи обеспечиваются незначительными затратами и отличаются высокой прибыльностью.

Главнейший вопрос

Как пишет Фред Райхельд в книге *The Ultimate Question*^[14], самый важный критерий удовлетворенности клиента содержится в ответе на вопрос: «Порекомендовали бы вы нашу компанию?» Отвечая на него, клиент подытоживает свое взаимодействие с вашим продуктом, сотрудниками и услугами.

Попросите своих клиентов оценить вашу компанию по шкале от 1 до 10, ответив на этот вопрос. Согласно исследованиям Райхельда, на клиентов, поставивших 9 или 10 баллов, приходится 85 процентов повторных покупок и рекомендаций вашей компании другим людям.

Многие компании ориентируются на данный показатель – получение высокого балла при ответе на этот вопрос – при оценке работы каждого сотрудника и своей деятельности в целом. Когда компании стараются улучшить эту оценку, их продажи и прибыли начинают быстро расти.

Если бы вы обратились к независимому агентству с заданием опросить клиентов и узнать, какие компании из вашей отрасли предоставляют лучший сервис, то на какое место рассчитывала бы ваша компания? Независимо от ответа какие меры вы могли бы предпринять начиная с сегодняшнего дня, чтобы занять более высокое место?

Все действия, направленные на повышение удовлетворенности клиентов,

делают их лояльными и заставляют покупать снова и снова. В современных условиях эта задача должна быть в центре внимания лидеров бизнеса.

3. Прибыльность

Настоящее мерило лидерства – эффективность, с которой в компании используются деньги и персонал.

Общеизвестно, что того, чему уделяется много внимания, становится больше. Каждый сотрудник компании должен быть все время сосредоточен на прибыльности. В книге *Maxims for Business Success* («Принципы делового успеха») барон де Ротшильд рекомендовал: «Всегда сосредоточивайтесь на чистой прибыли».

Так уж повелось, что многие компании объединяют расходы на маркетинг, ведение бухгалтерского учета, административные расходы и расходы на услуги сторонних организаций в общий показатель, поэтому они не знают точно, сколько фактической прибыли получают с каждого конкретного продукта. Каждый лидер должен знать реальную прибыльность каждого продукта или услуги в своей компании. Если вам это неизвестно, проведите анализ структуры прибыли на своем предприятии. Составьте список всех предлагаемых продуктов и услуг и определите точно, какую чистую прибыль приносит каждый из них в расчете на одну продажу и в общей сложности. А затем примените ко всем правило 80/20, о котором я говорил в предыдущей главе. Какие 20 процентов продуктов и услуг приносят 80 процентов прибыли? Если бы вам пришлось сокращать ассортимент, оставляя лишь самые прибыльные продукты, за какие из них вы держались бы крепче всего?

Выясните, какие 20 процентов клиентов покупают 80 процентов продуктов и услуг вашей компании, а затем определите, какие 20 процентов клиентов приносят ей наибольшую прибыль. Часто эти группы не совпадают.

Расходы на приобретение клиента

Применяйте правило 80/20 и к деятельности по продажам и маркетингу. Какие 20 процентов из этих методов приносят вам 80 процентов продаж и доходов?

В какой бы отрасли вы ни работали, вы заняты «покупкой» клиентов. У каждого клиента, которого вы приобретаете, есть и стоимость покупки, и стоимость оформления. Первая включает в себя затраты на маркетинг и продажи. Какова стоимость приобретения клиента в вашей компании? Сколько вы платите, прямо и косвенно, чтобы заполучить нового клиента?

Во сколько обходится его удержание? Большинство компаний не имеют об этом понятия.

Успех в бизнесе определяется тем, насколько общие затраты на приобретение и удовлетворение клиента ниже суммы, получаемой от продажи продукта. Исходя из этого, какие у вас самые выгодные методы привлечения клиента?

И наконец, какие направления бизнеса компании приносят самый большой доход? Что обеспечивает ей самую высокую чистую прибыль как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде? Какие из ваших личных действий наиболее прибыльны? Каковы самые прибыльные действия ваших ключевых сотрудников? Как бы вы ни ответили на эти вопросы, одна из основных обязанностей лидера – сосредоточить свои ограниченные ресурсы на тех областях и действиях, где можно получить самую высокую чистую прибыль.

4. Качество

Для выживания в бизнесе обязательно достигать и поддерживать высокие стандарты качества по сравнению с конкурентами. На любом рынке компания, предлагающая продукт или услугу самого высокого качества, обычно самая прибыльная. А какая оценка у вашей компании? Если бы вас сравнивали с каждым из конкурентов, как бы информированные клиенты оценивали вашу деятельность на рынке? Кто хуже вас? А кто лучше? И что вы можете сделать с этим?

В представлении клиента качество складывается из двух факторов: сам продукт или услуга и обслуживание. Качество продукта определяется тем, насколько точно и надежно он выполняет то, что вы обещали при продаже; а качество сервиса оценивается на основе того, насколько хорошо (или плохо) обходятся с клиентами сотрудники компании.

Как уже говорилось, если вы превращаете повышение качества в важную цель в своей компании, это вызывает бесконечный поток идей по улучшению работы с клиентами. Иногда одна прекрасная идея о том, как изменить восприятие клиентами качества, которое предоставляет ваша компания, может позволить вам продавать гораздо больше продуктов на высококонкурентном рынке. Всего одно усовершенствование может дать вам преимущество в удовлетворении клиента. Одно улучшение в обращении с клиентами заставит их возвращаться к вам снова и снова.

5. Инновации

Многие специалисты в области управления считают, что инновации – это ключ к деловому успеху; и, наверное, они правы. Сейчас, когда поток информации стремительно растет, то и дело совершаются новые технологические прорывы, а на международном уровне действуют полные решимости конкуренты, умение быстро вводить новшества просто необходимо для выживания любого бизнеса.

Создайте в компании культуру инноваций, чтобы все постоянно стремились развивать новые, усовершенствованные продукты и услуги, методы работы, маркетинга и продаж, а также улучшения сервиса. Приветствуйте новые идеи и предложения; будьте готовы к многочисленным пробам и ошибкам. Вознаграждайте за инициативу.

Сосредоточьтесь на клиенте

Клиент обязательно должен быть в центре внимания. Постоянно спрашивайте, чего ему захочется завтра. Каковы его потребности и страхи, что его беспокоит и огорчает?

Успех в бизнесе часто приносит самоуспокоение, а это опасно для компании. Довольные люди не хотят ничего менять, они не склонны «раскачивать лодку». Особенно опасно такое состояние для лидера. А не чувствуете ли вы самодовольства? Не поживаете ли на лаврах? Вы полагаете, что ваша компания выживет и будет процветать, если продолжит делать то же, что и сейчас, и ничего не станет менять? Может быть, вы сами боитесь рисковать и не позволяете рисковать своим сотрудникам? Если да, значит, вы ведете компанию к краху.

Источники инноваций

Неожиданные успехи и провалы в бизнесе часто бывают основными причинами инноваций. Какой-нибудь продукт может продаваться гораздо лучше, чем вы ожидали, или намного хуже. И то и другое означает, что на вашем рынке и у клиента что-то изменилось. Что вам нужно сделать, чтобы изменить свое предложение, расширить его и начать эксплуатировать больший рынок?

Инновации – это забота о будущем. Целых 20 процентов ваших продуктов и услуг устареют через пару лет, а то и раньше. Чем вы их замените? Завтрашние возможности обязательно будут отличаться от сегодняшнего состояния рынка.

В главе 7 я поделюсь наработками для творческого мышления и решения проблем. Эти приемы помогут вам обнаружить новые возможности

для инноваций, о существовании которых вы не догадывались.

6. Развитие организации

Постоянно ищите способы улучшить результаты. Реорганизуйте людей и ресурсы, перемещая их туда, где они могут принести бизнесу больше пользы. Чтобы компания функционировала на самом высоком уровне продуктивности и эффективности, помните о трех важных факторах:

1. **Реструктуризация**, то есть перебрасывание персонала и ресурсов в те области деятельности, где можно получать более высокие прибыли. Заставляйте своих самых лучших людей выполнять те 20 процентов действий, на которые приходится 80 процентов продаж и прибыли компании.

2. **Реинжиниринг**. Рассмотрите процесс работы целиком. Каким образом можно было бы упростить работу, чтобы быстрее производить продукт и удовлетворять клиентов? Составьте список всех задач и функций, которые выполняются в ходе производственного процесса. Изучите список этапов работы и найдите способы сократить его. Возможно, вы могли бы объединить несколько обязанностей, выполняемых разными сотрудниками, и поручить всю эту работу одному человеку? Возможно, вы могли бы расширить круг обязанностей какой-то должности и поручить их одному человеку, а не распределять между несколькими.

Определите, какие виды работ, выполняемые сейчас силами компании, можно отдать на аутсорсинг специализированному предприятию, которое, наверное, могло бы выполнять их быстрее и дешевле. Уделите особое внимание преобразованию постоянных затрат в переменные. Постарайтесь сдвинуть ниже свою ежемесячную точку безубыточности.

И наконец, будьте готовы полностью отказаться от определенных заданий, действий и даже сотрудников. Иногда, начиная воплощать в жизнь какую-то идею, которая кажется вам удачной, вы приходите к выводу, что ее реализация обходится вам слишком дорого или вообще не нужна. Значит, пора ограничить ее финансирование или полностью прекратить.

3. **Переосмысление представлений**. Допустим, вы переходите на другую сторону деловой улицы и заново начинаете строить свой бизнес или карьеру. Что бы вы стали делать снова? Какие продукты или услуги вы немедленно начали бы продвигать и продавать, а какие больше не предлагали бы? На какие расходы или действия вы снова пошли бы, а на какие нет? После такого переосмысления перед вами откроется много возможностей реорганизовать свою жизнь и улучшить методы ведения бизнеса. Вы обнаружите, что принимаете больше решений, которые приносят самые высокие прибыли, и отказываетесь от низкорентабельных.

7. Развитие сотрудников

Почти все компании утверждают: «Люди – наш важнейший актив!» Но лишь у немногих слова не расходятся с делом. Восхваление сотрудников из уст лидера звучат фальшиво, если в его поступках нет уважения и доверия к сотрудникам.

На самом деле сегодня большинство людей в вашей компании – работники умственного труда; их рабочий инструмент – интеллект. И оценивать их можно только по результатам работы.

Мысли и чувства сотрудников, касающиеся их компаний, работы, менеджеров и коллег, определяют, как и сколько они готовы работать. Такие вещи нельзя пускать на самотек. Поэтому ищите способы повышения лояльности, компетентности и чувства самоуважения персонала в целом и ключевых сотрудников в отдельности.

Раскрывайте потенциал сотрудников

Среднестатистический человек реализует в работе не более 50 процентов своего потенциала. Следовательно, повысить эффективность работы компании можно путем раскрытия потенциала каждого сотрудника.

Вообще-то менеджер никого не может мотивировать, ведь люди мотивируют себя сами; однако ему по силам создать атмосферу, в которой это происходит естественным образом. Для этого нужно одновременно задействовать все известные факторы мотивации и *устранить* демотивирующие факторы, которые вредят эффективности работы.

У лучших компаний в каждой отрасли производительность и прибыльность гораздо выше, чем у посредственных. Для лучших характерна атмосфера большого доверия, в которой люди довольны собой и своей работой; а чувство гордости собой очень мотивирует. Как понять, что в данной компании дела обстоят именно так? Если ее сотрудники говорят: «Здесь здорово работать!», значит, так и есть.

Создать и поддерживать атмосферу большого доверия – одно из самых важных достижений лидера, особенно в периоды неопределенности. Руководитель обязан выявлять лучшее в своих сотрудниках. Люди проявляют себя лучше всего, когда чувствуют себя уверенно, в безопасности, пользуются уважением окружающих, в том числе и вашим, и знают, что их ценят и им доверяют.

В главе 5, где речь идет о найме и удержании сотрудников, предлагается ряд конкретных методик для поддержания мотивации персонала и обеспечения

его эффективности.

Повышайте чувство самоуважения сотрудников

Мотивация, энтузиазм и положительный образ самого себя зависят от самоуважения человека. Но что это такое?

Проще всего описать самоуважение как то, насколько вы себе нравитесь. Чем больше вы себя любите и уважаете, тем лучше проявляете себя в каждой сфере жизни. Чем больше вы себе нравитесь, тем больше вам нравятся другие и тем лучше вам удастся строить с ними отношения. Благодаря высокому самоуважению вы ставите перед собой смелые цели и дольше упорствуете в их достижении. Вы устанавливаете для себя более высокие стандарты в жизни и работе. Чтобы создать превосходную рабочую атмосферу, компании должны укреплять и поощрять самоуважение сотрудников.

Противоположны самоуважению страх, неуверенность, чувство неполноценности и плохие отношения между людьми. Страх и сомнение всегда были величайшими врагами счастья и эффективной работы. Любой страх вредит работе, а иногда даже парализует ее. Он подавляет человеческую личность и плохо сказывается на эффективности. Самое главное препятствие на пути к успеху во взрослой жизни – боязнь неудачи. Она вызывает неуверенность в себе, которая заставляет людей сомневаться, колебаться и недооценивать свои способности.

Чаще всего люди испытывают страх быть отвергнутыми. Они боятся неодобрения, насмешек, стыда и особенно критики. Обычно эти страхи таятся глубоко в душе и ждут повода всплыть на поверхность в ответ на чьи-то слова и намеки (особенно исходящие от начальника). Поводом для этого вполне может послужить чей-то взгляд (даже мимолетный) или негативная реакция на какую-то рабочую ситуацию.

Изгоняйте страх

В чем секрет создания атмосферы большого доверия? В изгнании страха!

Твердо решите исключить из своего лексикона критику в любом виде. Исходите из предположения, что окружающие действуют из лучших побуждений. Признайте за людьми право на ошибку и не реагируйте остро, если дела пошли не так, как вы ожидали.

Всегда поддерживайте и укрепляйте чувство собственного достоинства сотрудников. Говорите им, какие они молодцы; формируйте у них положительное представление о самих себе, регулярно признавая их заслуги

наградами и поощрением. Выражайте сопереживание, беспокойство и заботу о каждом человеке.

Приносите извинения часто и своевременно. Если ваши слова и поступки вызвали у кого-то страх неудачи или боязнь быть отвергнутым, извинитесь перед этим человеком. Отказывайтесь от такой критики, которая пагубно повлияла на эмоциональное состояние.

Посвятите себя формированию обстановки, в которой люди будут довольны собой. Изгоняйте страх. Создайте атмосферу большого доверия, чтобы все ваши сотрудники говорили: «Здесь здорово работать!»

В следующей главе, где речь пойдет о найме и удержании лучших сотрудников, мы узнаем больше о тайнах создания атмосферы большого доверия на работе и поддержания мотивации и увлеченности сотрудников.

В основе успеха лежит компетентность

Каждый успешный менеджер и лидер строит успех на фундаменте компетентности. Без нее нельзя ни управлять, ни быть лидером. Управлять не получится из-за отсутствия навыков выполнения работы, а быть лидером невозможно, потому что такой человек не вызывает уважения окружающих.

Вам не обязательно быть умнее всех своих сотрудников; более того, у лучших лидеров достаточно уверенности в себе, чтобы окружать себя лучшими людьми в своем деле. Только неуверенный в себе лидер нанимает тех, кто только улыбается и кивает в ответ на все его слова.

Впрочем, «не самый умный человек в компании» и «некомпетентный» – разные понятия. Если вы не умеете принимать решения или постоянно принимаете неправильные решения, то потеряете доверие окружающих и потерпите неудачу как лидер.

Чтобы реализовать свой потенциал, вы должны научиться превосходно выполнять свою работу.

Примите твердое решение стать лучшим, войти в первую десятку в своей сфере деятельности. Установите для себя высокие стандарты. Обратите внимание на лучших представителей вашего бизнеса, подумайте, как вы можете научиться справляться со своей работой столь же блестяще, а то и лучше.

К счастью, все деловые навыки можно приобрести путем практики и повторения. Лучшие люди в каждом деле добились выдающегося положения благодаря постоянной работе над собой; многим из них пришлось изрядно потрудиться, прежде чем они сумели выделиться из толпы и продвинуться вперед. А то, что сделали другие, под силу и вам – в разумных пределах, конечно.

Выберите то, что лично вам отлично удастся, свое уникальное торговое предложение, особенность или качества, которые отличают вас от других. В этом ваше сходство с компаниями и продуктами, которые должны быть превосходными и выделяться чем-то необычным среди конкурентов на рынке. Решение достичь выдающегося положения в своем деле ставит вас в ряды 10 процентов лучших в вашей области, потому что большинство людей за всю карьеру ни разу не принимают такого решения.

Чтобы перейти в своем занятии от хорошего к великому, обязательно спросите себя: «Почему я до сих пор не лучший?» Ответ всегда одинаков. Вы не вошли в их число, потому что еще не решили попасть туда или решили, но не подкрепили это решение ежедневным упорным трудом, без которого не обойтись.

Глава 5

Нанимайте и удерживайте лучших людей

С формальным образованием вы сможете зарабатывать на жизнь, с самообразованием – наживете состояние.

Джим Рон^[15]

Умение нанимать и удерживать лучших людей сильнее влияет на успех лидера, чем любой другой фактор.

От способности привлекать и мотивировать замечательных работников, которые помогают строить бизнес, зависит рост и успех компании, без таких людей ее возможности будут ограничены. Люди – это главное. Ведь все остальное можно купить. Вы можете получить каким-нибудь образом весь нужный капитал, недвижимость, мебель, инвентарь, оборудование для производства и дистрибуции, упаковку и маркетинговые материалы. Но все это работает лишь благодаря людям, а сейчас компании испытывают невиданный ранее огромный дефицит высокопрофессиональных сотрудников.

Автор книги «От хорошего к великому» Джим Коллинз пишет, что для построения великой компании следует помнить, что «если на корабле будут нужные люди и они будут на нужных местах, а ненужные люди останутся на берегу, то мы как-нибудь разберемся, куда плыть, чтобы добраться туда, где нам будет хорошо». А Ларри Боссиди в своем бестселлере «Исполнение: система достижения целей» заявляет, что ключ к успеху в бизнесе – найти людей, которые способны исполнять и могут выполнить задание быстро и качественно.

Умение нанимать и удерживать хороших людей не присуще нам от природы. Но им, как и другими навыками, можно овладеть. Применяя идеи из этой главы, вы научитесь гораздо эффективнее находить и удерживать лучших людей для своего бизнеса.

Сегодня работодателям следует радикально поменять мировоззрение. Они должны направить внимание на привлечение и удержание хороших сотрудников и превратить эту задачу в одну из главных обязанностей менеджера. Возможно, это самое важное, чему можно научиться.

Выбирайте нужных людей

Нет ничего важнее для вашего будущего, чем умение выбирать нужных людей, чтобы в сотрудничестве с ними воплотить это будущее в реальность. Поэтому выбор сотрудников пролагает дорогу к успеху и процветанию компании.

К сожалению, очень немногих менеджеров толком учили подбору персонала. Поэтому они часто делают выбор на основе интуиции или сиюминутных соображений. Но лидеру так поступать не стоит.

Помните поговорку: на скорую руку, да на долгую муку? Худшие проблемы в бизнесе возникают из-за того, что сотрудника приняли на работу слишком быстро, а потом приходится расхлебывать последствия и ломать голову над устранением всех трудностей, которые повлек за собой необдуманный выбор.

Менеджер обязан тратить достаточно времени и усилий на подбор персонала. А у лидера есть две обязанности. Во-первых, позволяйте своим менеджерам принимать оптимальные решения. Без крайней необходимости не ограничивайте их жесткими сроками для найма новых сотрудников. Как мы увидим ниже, отсутствие спешки – залог успеха в подборе персонала. Во-вторых, лично участвуйте в найме сотрудников на всех уровнях своей организации. Пусть вы и не проводите первые собеседования с некоторыми сотрудниками, но нельзя нанимать людей, пока вы с ними не увидите и не поговорите.

Нанимайте медленно, увольняйте быстро

Одно из правил эффективного подбора сотрудников – не торопиться при приеме, но увольнять быстро. Лучше всего уволить человека, как только появилась такая необходимость. Если вы приняли неудачное решение, взяв неподходящего человека на работу, не усугубляйте положение, оставляя его в компании. Имейте мужество и здравый смысл признать свою ошибку и исправить ее. А после увольнения продолжайте заниматься своими делами.

У менеджеров часто возникает побуждение нанять человека для решения сиюминутной проблемы – например, необходимо заполнить вакантное место или выполнить срочную работу. Но это все равно что схватить ведро воды и вылить его в огонь. Если быть неосторожным, в ведре может оказаться бензин и созданная вами ситуация окажется хуже той, которую вы пытаетесь исправить.

Честно ответьте на вопрос: вы когда-нибудь нанимали человека не долго думая? Насколько часто после этого у вас возникали проблемы? В ошибках нет ничего плохого, если вы на них учитесь и не повторяете их.

Подбор персонала – это искусство, и ускорять этот процесс нельзя. Прежде чем принять любое решение о найме, нужно как следует поразмыслить. В этом деле спешка очень вредна.

Один менеджер рассказал мне, что при найме любого сотрудника он руководствуется простым правилом: выбрав кандидата, он ждет тридцать дней, прежде чем сделать ему окончательное предложение. По мнению этого руководителя, благодаря такой отсрочке он стал принимать гораздо более удачные решения.

Цена поспешности

Плохой подбор персонала обходится компании очень дорого. Во-первых, он оборачивается потерей времени, которое вы посвятили собеседованиям, найму и обучению новичков для введения их в курс дела. Во-вторых, потерей денег, потраченных на зарплату и обучение сотрудника, который в итоге не подошел вам. И наконец, пострадала ваша продуктивность: пока вы заняты поиском замены для того, кого вообще не следовало нанимать.

Прием на работу неподходящего сотрудника и его замена обходятся примерно в три раза больше суммы его годовой зарплаты. Если вы взяли человека на зарплату 50 тысяч долларов в год, а потом вынуждены были отказаться от его услуг, то в целом компании это обойдется примерно в 150 тысяч долларов. Поэтому стоит как следует подумать, прежде чем брать на борт нового человека. Иногда лучшее решение – вообще никого не нанимать.

Тщательно обдумайте вакансию

Прежде чем начинать поиск новых сотрудников, тщательно продумайте открывшуюся вакансию или проследите за тем, чтобы менеджеры по подбору персонала сделали это. Ниже я привожу советы, которым обязательно должен в точности следовать каждый участник найма в компании, будь то СЕО, ищущий вице-президента по финансам, или руководитель службы эксплуатации, которому нужен мастер по техобслуживанию.

Во-первых, вспомните правило 10/90, о котором я упоминал выше. Оно гласит, что первые 10 процентов времени, потраченного на размышление и планирование, сэкономят 90 процентов времени и усилий, которые понадобятся для принятия правильного решения и получения нужного долгосрочного результата.

Продумайте, какие именно результаты обязан будет обеспечивать новый работник. Если представить его рабочий процесс в виде трубопровода, что именно должно из него выходить в виде ожидаемых результатов? Оценивайте свой выбор с точки зрения результатов, а не действий. Мыслите категориями достижений, а не исходных ресурсов.

Представьте, что вы собираетесь приобрести на рынке конкретное количество результатов определенного качества. Вы получаете их в обмен на деньги, которые готовы платить в виде зарплаты. Что это будут за результаты?

Записывайте свои мысли

Продумайте, чем должен будет заниматься новый сотрудник день за днем. Опишите его типичный рабочий день и неделю с утра до вечера. Чем яснее вы представляете себе, что он должен делать, тем легче вам будет найти лучшего кандидата.

После того как обдумаете необходимые результаты, постарайтесь точно определить, какие умения и навыки нужны идеальному кандидату, чтобы достичь этих результатов. По мнению многих компаний, в подборе персонала нужно ориентироваться на качества личности и жизненную позицию кандидата, а потом уже обучать нового сотрудника конкретным навыкам и умениям. Но если вы хотите нанимать лучших людей, то должны требовать от кандидатов подтверждения конкретного уровня подготовки.

Укажите, какими личными качествами и способностями они должны обладать. Особенно важны честность, позитивный настрой, трудолюбие, энергичность, умение сосредоточиваться и широта взглядов. Запишите эти требования и расставьте их в порядке важности для вас и для занятия вакансии. После этого подумайте, какими еще особенностями было бы неплохо обладать идеальному кандидату на это место. Это может быть нечто сложное, например определенный опыт (возможно, он много путешествовал по миру), или обычное, скажем, место проживания (если вы предпочитаете людей, которые живут недалеко от офиса). Помните о тех, с кем будет работать новый сотрудник. Ведь каждый работник должен вписаться в команду. Совершенно необходимое условие – чтобы нанятый вами человек нашел общий язык с остальными сотрудниками и прижился в коллективе.

Наконец, убедитесь, что с данной работой справится один человек. Иногда из-за постоянных изменений круга обязанностей работа становится очень сложной, и, чтобы выполнять ее как следует, вам понадобятся два разных человека с различными умениями и качествами.

Составив исчерпывающее описание идеального кандидата на должность, передайте этот список другим людям, которые будут работать с претендентами. Доработайте список вместе, а затем расположите его пункты по приоритетности. В итоге у вас получится замечательное описание идеального кандидата. Теперь можно составлять описание его функциональных обязанностей.

Опишите функциональные обязанности для должности

Чтобы описать функциональные обязанности нового сотрудника, в первую очередь продумайте, чем он будет заниматься с начала рабочего дня до его окончания. Рассматривайте его работу как производственный процесс; определите каждый шаг в этом процессе как задачу, выполнение которой должно соответствовать хотя бы минимальному критерию эффективности. Все запишите.

Перечислите все рабочие функции и обязанности сотрудника – от прихода на работу утром, проверки сообщений, ответов на звонки и письма по электронной почте и вплоть до измерений результатов и отчета о ходе работ начальнику. Ничего не пропускайте.

Имея «портрет» идеального кандидата и четкое описание всех его рабочих обязанностей, расставьте приоритеты в двух этих списках, разделив их по принципу необходимого и желательного. Одни качества и ожидаемые результаты обязательны для успешной работы в данной должности, другие весьма желательны, но не обязательны.

Теперь, вооруженный всей этой информацией, вы готовы забросить сеть и начать поиск нужного человека.

Найдите подходящих кандидатов

В прошлом искать сотрудника начинали, когда открывалась вакансия или возникала необходимость в таком работнике. Но сегодня нужно действовать в режиме постоянного поиска персонала. словно радиолокатор, сканирующий окружающее пространство, вы должны постоянно исследовать мир вокруг себя в поиске новых и лучших потенциальных сотрудников. Это непрерывный процесс, который во многом определяет успех руководителя.

Важный этап подбора персонала – накопление резерва подходящих кандидатов, из которых можно выбирать. Их можно искать в нескольких местах. Во-первых, среди собственных сотрудников, с помощью отдела по развитию персонала. Проведите поиск подходящего человека внутри своей компании. Старайтесь предлагать должности тем, кто уже работает на вас.

Сегодня многие компании предлагают вознаграждение за подбор персонала собственным сотрудникам, которые находят того, кто подходит под конкретное описание. Среднестатистический человек знаком примерно с тремястами людьми. Когда всем в компании известно, что вы ищете человека определенного типа, все будут высматривать его в ходе своей деятельности.

Во-вторых, еще один отличный клад для поиска кандидатов – личные контакты. Целых 85 процентов новых сотрудников появляются благодаря рекомендациям ваших знакомых. Составив письменное описание функциональных обязанностей вакантной должности, сообщайте о поиске всем, кто мог бы знать подходящего человека.

Расскажите о поиске своим клиентам, сотрудникам банка, поставщикам, друзьям, деловым знакомым и даже тем, с кем вы имеете дело лишь время от времени, – например, адвокатам, аудиторам, деловым партнерам и прочим. Раскиньте сети как можно шире.

В-третьих, очень часто найти высококвалифицированных кандидатов можно с помощью хедхантеров и рекрутинговых агентств. В зависимости от размера вашей компании хедхантеры и рекрутинговые агентства способны помочь вам сэкономить огромное количество времени, денег и сил, потому что они занимаются поиском людей, которые подходят для развития вашего бизнеса.

В-четвертых, еще один, как правило, наименее эффективный источник для поиска кандидатов – это газетные объявления. Лучше всего воспользоваться разделом объявлений о работе в воскресных выпусках газет. Очень важно указать в нем конкретное описание рабочих обязанностей. После чего придется предварительно отсеять претендентов на этапе звонков, исходя из ваших требований. Вам точно не подойдут те 85 процентов людей, которые

откликаются на объявления в газете, поэтому их можно отфильтровать во время первичного контакта.

И последнее: самый важный и очень быстро растущий источник для поиска кандидатов на вакантные должности – интернет. Сегодня благодаря рекламе в интернете закрывается 1 из 8 новых вакансий, а всего несколько лет назад этот показатель был равен нулю. Специализированные сайты помогают компаниям найти хороших работников. Это делается быстро, эффективно и недорого, к тому же поиск охватывает всю страну.

Проводите собеседования эффективно

Большинство руководителей не учились правильно проводить собеседования о приеме на работу. Исправить этот пробел довольно просто; главное – быть организованным, выучить последовательность основных этапов процесса и затем четко придерживаться этой схемы.

Для начала помогите кандидату успокоиться и почувствовать себя непринужденно. Скажите, что это всего лишь предварительное интервью и что ваша общая с ним цель – понять, соответствует ли ваше предложение его пожеланиям.

Не начинайте продавать, пока не решите купить. Иными словами, не поддавайтесь искушению убедить кандидата, что ваша превосходная компания предлагает прекрасную работу, пока не придете к выводу, что вам нужен именно этот человек.

Что нужно искать в кандидате

В претендентах на вакантную должность в первую очередь следует искать нацеленность на получение результата, то есть на достижения. Задавая вопросы и слушая ответы, ищите в биографии кандидата примеры того, как он проявил эти качества на предыдущих местах работы. Прошлая эффективность служит лучшим свидетельством того, что он будет вести себя так же в вашей компании. Задавайте вопросы о его успехах. А особенно важно расспросить его о самом большом достижении в работе. Задавайте уточняющие вопросы на эту тему и спросите, почему он так гордится этим.

Кроме того, стоит обращать внимание на то, какие вопросы задает претендент. Ведь любознательность говорит об уме. Хороший кандидат интересуется, задает вопросы (обычно записанные им в блокноте заранее) о вас, компании, должности, возможностях в будущем и многом другом.

Вам следует обязательно поинтересоваться, насколько срочно кандидат хочет получить работу. В связи с этим разумно задать вопрос: «Если бы мы предложили вам эту работу, как скоро вы были бы готовы к ней приступить?» Подходящий кандидат, вероятно, выразит желание выйти на работу как можно скорее, а неподходящий начнет приводить разнообразные причины, по которым он хочет помедлить с выходом на работу или отсрочить уход от своего теперешнего работодателя.

Читая резюме, ищите простоту, честность и сосредоточенность на выполненном и достигнутом, а не просто описание действий и стажа работы. Ведь вы ищете в кандидате *способность повторить достижение результатов на новом месте*.

Относитесь к рекомендательным письмам с осторожностью: зачастую они бесполезны или вводят в заблуждение. Лично звоните авторам рекомендательных писем. В наши дни во многих компаниях вам ничего не захотят рассказывать о бывшем работнике из-за страха, что он подаст на них в суд. В таком случае можно задать вопрос: «Если бы этот человек сегодня пришел к вам устраиваться на работу, вы взяли бы его снова?» На него нужно просто ответить «да» или «нет», и в этом нет никаких оснований для подачи иска. Если прежний работодатель не нанял бы этого человека снова, это тревожный сигнал.

Чтобы понять, подходит ли вам этот человек, в собеседовании можете использовать простую формулу SWAN, предложенную специалистом по подбору сотрудников для высшего руководства компаний Джоном Своном. В этой аббревиатуре зашифрованы четыре качества, которые вы ищете в кандидате: умный (Smart), трудолюбивый (Works Hard), амбициозный

(Ambitious) и приятный (Nice).

И помните, быстрые решения, касающиеся персонала, почти неизменно оборачиваются ошибками. Не торопитесь и проявляйте терпение. Задавайте разумные вопросы и внимательно выслушивайте ответы. Делайте заметки, когда кандидат говорит. Задавайте вопросы, относящиеся к самым приоритетным пунктам составленного вами описания должностных обязанностей. Расспрашивайте кандидата о том, как, по его мнению, он проявил бы себя в этих областях. И лишь придя к выводу, что именно такого человека вы хотели бы нанять, сообщите ему больше подробностей о компании и работе. Иными словами, продавайте тогда, когда решили купить.

Бог любит троицу

Помните об этом. Чтобы улучшить свою способность выбирать подходящих людей, совершайте одно действие три раза. Проводите собеседования как минимум с тремя кандидатами на любую должность и по меньшей мере три собеседования с кандидатом, который вам больше всего понравился. Проводите собеседования с фаворитом в трех разных местах.

Решения о найме, принятые интуитивно, часто оказываются неудачными. Но пообщавшись с тремя кандидатами на должность, вы станете лучше понимать, что вам предлагают, чего вы хотите и кто из них подошел бы вам больше всего. Если же вы общаетесь только с одним человеком, круг ваших возможностей будет слишком узким.

Никогда не предлагайте человеку работу на первом собеседовании. Если он вам понравился, пригласите его еще два раза. Помните: кандидат выглядит лучше всего именно на первом собеседовании. На втором вы почувствуете, как он изменился. А на третьем он может оказаться настолько не таким, как вы его себе представляли, что вы будете поражены. Спрашивается, о чем вы думали, когда проводили с ним первое собеседование?

И наконец, проводите с кандидатом собеседование по меньшей мере в трех разных местах: один раз в своем кабинете, второй – в вестибюле или отдельной комнате и, возможно, в кафе напротив офиса компании. Человек, который производит хорошее впечатление у вас в кабинете, может оказаться ничем не примечательным в вестибюле и явной посредственностью за кофе или обедом с вами. Помните: чем более неторопливо вы действуете, тем более удачные решения принимаете.

И последнее: постарайтесь устроить так, чтобы с кандидатом провели собеседование хотя бы трое его потенциальных коллег. Не полагайтесь исключительно на свою оценку. Дав другим людям право выразить мнение, возможно, вы обнаружите, что тот, кто вам вначале понравился, на деле совершенно не подходит для предлагаемой работы.

В моей компании каждый проводит собеседование с новым кандидатом, а потом участвует в голосовании по поводу его приема, прежде чем мы предлагаем ему работу. Как ни удивительно, потенциальному коллеге люди рассказывают такие вещи, о которых не посмели бы заикнуться перед потенциальным начальником.

Выбирайте тщательно

Прежде чем принимать окончательное решение о найме, учтите еще несколько важных моментов. Прежде всего помните о рабочей атмосфере и составе команды своей компании, ведь все это сыграет принципиально важную роль в эффективности работы новичка. Сумеет ли он подстроиться под корпоративную культуру и атмосферу? Будет ли он счастлив в вашей компании? Это очень важно.

Используйте такой способ, как проверка семьей. Спросите себя: «Пригласил бы я этого человека к себе домой на воскресный ужин с семьей?» Это даст вам очень надежную подсказку о том, сработается ли кандидат с вами и другими сотрудниками.

Согласились бы вы, чтобы ваш сын или дочь работали рядом с этим человеком или под его руководством? Если нет, то почему? Вообразив, что отдаете одного из своих детей работать под начало этого человека, вы гораздо лучше поймете, подходит ли он вашей компании для работы на длительный срок.

И наконец, испытываете ли вы к нему искреннюю симпатию? Нанимайте только тех, кто вам нравится, с кем вам приятно общаться. Вы бы с удовольствием проработали с этим человеком следующие двадцать лет? Заглядывая далеко вперед, вы повышаете эффективность решений в краткосрочной перспективе.

А теперь сверьте свои чувства с мнением коллег, которым предстоит работать с этим человеком. Внимательно выслушайте их, а потом самостоятельно, не торопясь, решите, подходит ли вам этот человек.

Один мой друг проделал огромную работу по поиску необходимого сотрудника; он провел собеседования с тридцатью пятью кандидатами, причем со многими несколько раз. В итоге он решил никого из них не принимать. Годы опыта научили его тому, что лучше вообще никого не нанять, чем взять неподходящего человека.

Добейтесь на переговорах подходящей зарплаты

Что касается зарплаты, премий и прочих форм оплаты труда, здесь действует такое правило: «Хорошие работники обходятся бесплатно». Хорошие работники обходятся вам *бесплатно* в том смысле, что в финансовом выражении они приносят вам больше, чем вы платите им в виде зарплаты и бонусов. Каждый хороший сотрудник, имя которого вы включаете в платежную ведомость, улучшает финансовые результаты компании. Ее рентабельность во многом определяется вашим умением привлекать и удерживать хороших работников, которые дают гораздо больше, чем получают. Поэтому зарплата должна в значительной степени определяться потенциальной пользой от этого сотрудника, а не непонятно на чем основанными правилами рынка или отрасли.

Сегодня принято считать, что талантливым людям следует платить столько, сколько нужно, чтобы их привлечь, исходя из того, что они могли бы получать в другой компании. Однако чем лучше вы подготовитесь к переговорам о зарплате, тем более выгодных условий добьетесь. Узнайте, как сегодня оплачивается эта работа на рынке, сколько вы можете позволить себе заплатить, и получите представление о приемлемой для кандидата сумме. Например, спросите: «Сколько вам нужно зарабатывать, чтобы эта работа вас устраивала?»

Если вы переманиваете человека из другой компании, то придется платить ему хотя бы на 10 процентов больше, чем он там получает. Судя по всему, надбавка в 10 процентов заставляет людей переходить из одной компании в другую.

Не бойтесь платить за талантливых людей. Ведь на любом рынке труда затраты – это залог результата.

Обеспечьте новичку хороший прием

В наши дни хорошие сотрудники – настолько большая ценность и дефицит, что нельзя действовать по старинке, то есть предоставлять их самим себе и ждать, выплывут они или пойдут ко дну. О новичке нужно активно заботиться, даже если у него уже есть большой опыт работы. Организация начала его работы в компании во многом определит его результативность и эффективность в последующие месяцы и годы.

Для начала объясните новичку ценности, видение, миссию и цель компании. Объясните, как и почему ваши продукты влияют на жизнь клиентов. Убедите нового сотрудника в важности и ценности его работы и объясните его роль во вкладе компании в пользу общества.

Представьте новичка коллегам в первый день. Ознакомьте его с компанией. Во многих компаниях предлагается ознакомительная программа для новичков на 1–2 недели, включающая все то, о чем я только что упомянул. По меньшей мере вам следует уделять внимание новичку в начале его работы у вас, чтобы он почувствовал, что в новой семье ему рады.

Приставляйте к каждому новичку ответственного сотрудника в качестве дружелюбного напарника. Этот человек познакомит нового сотрудника с организацией во всех деталях, введет в курс дела и будет отвечать на любые его вопросы.

Если вы обеспечиваете новичку хороший прием, его приверженность работе и компании, мотивация и отношение значительно повышаются. Первые несколько дней или недель очень важны для создания правильного отношения у каждого, кто приходит в вашу компанию впервые.

Активно введите новичка в рабочий процесс

Если вы сделали правильный выбор, новичок полон энтузиазма и горит желанием поскорее взяться за работу. Вводите его в рабочий процесс, поручив побольше работы. Из-за перегрузки в самом начале работа бывает трудной, но интересной.

Тем не менее не забудьте предоставить ему право обратной связи и обсуждения работы. Обладая широкими возможностями говорить о работе и задавать о ней вопросы, новички гораздо быстрее интегрируются в компанию. У них больше мотивации и решимости выполнять работу хорошо, чем у тех, кто включается в рабочий процесс медленно или кто получает мало отзывов о работе.

Как только сотрудник вышел на работу, найдите предлог похвалить его. Встречайтесь с новичком, общайтесь, поощряйте и подбадривайте его при любом случае. В течение первых дней и недель люди особенно чувствительны и наиболее восприимчивы к положительному влиянию. Постарайтесь сделать это время для них ярким и радостным, чтобы новичок был по-настоящему доволен тем, что работает в вашей компании.

Решайте проблемы быстро

Мы живем в мире невероятно быстрых перемен и бурных событий. Поскольку люди – сложные создания, с ними часто случаются недоразумения. Даже у лучших и способных людей возникают трудности, связанные с особенностями их личности или эффективностью работы. И часто сотрудник бывает не виноват в этом.

В случае возникновения проблемы разбирайтесь оперативно. Нередко это временные и быстротечные трудности, вызванные внешними событиями. Сразу же вызовите человека к себе в кабинет или сходите к нему, чтобы разобраться в происшедшем. Но не поддавайтесь искушению упрекать, обвинять или осуждать. Вместо этого проявляйте чуткость, оказывайте поддержку. Не обвиняйте и не требуйте, а задавайте вопросы, чтобы выяснить, что случилось. Терпеливо выслушивайте ответы.

Кстати, многие проблемы у сотрудников возникают по вине начальников или компании. Ведь никто нарочно не делает то, что считает неправильным. Все хотят выполнять работу хорошо и поддерживать теплые отношения с окружающими.

Две часто встречающиеся проблемы

Большинство трудностей на работе возникают из-за незнания «правил игры» в компании и недостатка отзывов.

В первом случае у сотрудника нет четкого представления о том, чего от него ожидают, из-за отсутствия ясных, конкретных инструкций и стандартов эффективности; он делает все, на что способен, основываясь на своих ограниченных знаниях и опыте. Если вы не знаете, что от вас требуется, это очень расхолаживает. Стало быть, сильнее всего мотивирует знание требований к его работе.

Еще один источник трудностей сотрудников – недостаток отзывов о качестве работы. Людям нужно регулярно узнавать, насколько хорошо они выполняют свои обязанности. Если они допускают ошибку, им следует на нее указать. Если они делают все правильно, нужно выразить одобрение.

Все 99 процентов проблем на работе вызываются недоразумениями в общении или его отсутствием. Отличный руководитель всегда исходит из предпосылки, что если сотрудник не выполняет работу качественно, то виноват он сам, менеджер. Исходя из такой точки зрения, вы быстро и легко решите большинство проблем с эффективностью работы в своей организации.

Повышайте эффективность работы профессионально

Функциональные обязанности и должностные требования меняются довольно быстро, и менеджеру частенько приходится пересматривать их для каждого сотрудника. С помощью пяти простых шагов вы повысите эффективность каждого подчиненного.

Шаг 1: вызовите сотрудника и четко разъясните ему, что входит в его обязанности. Опишите, какие результаты вы хотите получить от его деятельности; используйте для оценки работы сотрудника четкие и объективные критерии. Самые важные пункты запишите, чтобы подчиненный смог прочитать их и забрать с собой.

Шаг 2: устанавливайте измеримые стандарты эффективности для порученного задания. Выражайте все в цифрах. По мере возможности устанавливайте финансовые показатели для каждого ожидаемого результата. Помните замечательное правило менеджмента: что измеряется, то выполняется.

Шаг 3: никогда не исходите из предположения, что сотрудник полностью понимает ваши слова. Поручая задание, попросите пересказать его своими словами. Если вы хотите делегировать полномочия, попросите подчиненного захватить с собой блокнот и конспектировать то, что вы ему говорите.

Когда человек зачитывает то, что ему только что сказали, в половине случаев оказывается, что он неправильно понял указания! Обнаружить ошибку важно именно в этот момент, а не позже.

Регулярно давайте сотрудникам отзывы об их работе

Шаг 4: регулярно поддерживайте обратную связь с сотрудниками. Сообщайте, что им удастся хорошо, а что можно исправить или улучшить. Чтобы люди проявляли себя на работе лучшим образом, им нужно постоянно подсказывать, не сбились ли они с пути. Им важно знать, работают ли они превосходно или могли бы лучше. Чем меньше человек проработал на своем рабочем месте, тем больше отзывов ему требуется для хорошей работы.

Шаг 5: не просто ожидайте – проверяйте. Делегирование не означает сложения полномочий. Поручая кому-либо задание, вы возлагаете на человека обязанность, но сами тоже сохраняете ответственность. Если задание важное, проверяйте ход его выполнения и продвижение к цели; благодаря этому сотрудник проникнется важностью своей работы, а вы сможете регулярно поддерживать с ним связь и находить ошибки на раннем этапе, когда исправить их бывает гораздо дешевле.

Людам нравится чувствовать удовлетворение от хорошо выполненной работы. Они любят успех, любят вносить вклад в общее дело. Особенно им нравится получать положительные отзывы и похвалу за качественную работу. Все это возможно обеспечить, если вы постоянно уделяете много внимания повышению эффективности работы сотрудников.

Верьте в добрые побуждения людей

Что бы ни случилось, всегда исходите из того, что человек делает все возможное в данных обстоятельствах. Когда в чьей-то работе или отношениях в команде возникают трудности, предполагайте, что люди полны благих намерений, что они хотят как лучше. Не поддавайтесь искушению рассердиться или проявить нетерпение.

Мое правило – не испытывать стресс из-за недовольства качеством работы или поведением подчиненного, а сразу во всем разобраться. Никогда не уходите домой, оставив проблему нерешенной.

Как это сделать?

Во-первых, вызовите к себе сотрудника и обсудите вопрос с ним наедине, за закрытыми дверями. Никогда не критикуйте и не поправляйте подчиненного в присутствии других. В личной беседе четко объясните ему, что обнаружили проблему, с которой нужно разобраться, и хотите сделать это немедленно.

Во-вторых, говорите по существу. Приводите конкретные примеры того, что вызывает у вас беспокойство. Чем больше конкретных фактов вы называете, тем более адекватной будет реакция сотрудника.

В-третьих, выслушайте сотрудника до конца. Внимательно ознакомьтесь с его взглядом на проблему. Помните о том, что если какая-то проблема касается двух человек, то у нее есть обратная сторона, требующая других правил и решений. Вам часто придется понимать, что взгляд собеседника на проблему проливает совершенно иной свет на дело.

Четко формулируйте свои ожидания

В-четвертых, если сотрудник в чем-то провинился, обсудите и согласуйте с ним, каким образом должно измениться качество его работы. Нельзя попасть в невидимую цель. Если вы указываете, что конкретно нужно сделать для преодоления данной проблемы, человек будет точно знать, как действовать, чтобы снова оказаться на высоте.

В-пятых, контролируйте, как выполняется согласованное совместно решение, и следите за последующим ходом работы. В случае необходимости давайте отзывы и оказывайте сотруднику дополнительную помощь и поддержку. Умелый менеджер способен превращать некоторых проблемных сотрудников в отличников компании.

И наконец, ведите точные заметки и записи вашего разговора. Если вы подозреваете, что обсуждаемая проблема, возможно, – это лишь верхушка айсберга и в конце концов с сотрудником придется распрощаться, вам нужно подстраховаться: запишите содержание разговора, указав его дату и причину, а также согласованное решение. Позже это убережет вас от огромного количества забот и неприятностей.

Удовлетворяйте главные потребности людей

Чтобы удерживать хороших сотрудников и добиваться от них высокого качества работы, вы должны удовлетворять их психологические потребности, подобно тому как еда удовлетворяет их физиологические нужды. У каждого работника есть три главные психологические потребности: это потребность в зависимости, независимости и взаимозависимости.

Под первым понимается присущая каждому индивиду потребность быть частью чего-то более значительного, чем он сам. Люди хотят чувствовать, что их действия оказывают влияние на мир. Еще они желают ощущать уверенность, спокойствие и удовлетворение от пребывания под руководством и защитой авторитетного человека или организации. Чтобы удовлетворить эти желания, вызывайте у них чувство уверенности и радости от того, что они работают в компании, которая делает мир лучше. Это важный источник лояльности и приверженности персонала.

Удовлетворяйте потребность людей в независимости

Каждый человек также нуждается в независимости: он хочет выделяться из толпы, получать подтверждение собственной значимости благодаря своим личным качествам и достижениям. Ваши слова и поступки, которые помогают ему гордиться собой, удовлетворяют эту потребность.

И последнее – это потребность во взаимозависимости: каждый человек хочет быть частью команды, эффективно сотрудничать с другими. Люди нуждаются в обществе, и большинство из них счастливы только тогда, когда они работают с другими людьми в атмосфере радости, которая способствует гармоничной и продуктивной деятельности. Хорошие компании и менеджеры всегда ищут способы усилить у сотрудников эти ощущения от совместной работы. Кстати, это одна из главных функций менеджеров и лидеров.

Чтобы удовлетворять перечисленные потребности (в зависимости, независимости и взаимозависимости), вы должны внимательно слушать, правильно реагировать и проявлять гибкость в отношениях с каждым человеком. Интенсивность этих переживаний у разных людей отличается; вы обязаны понимать это и реагировать правильно и своевременно.

Применяйте управление с участием персонала

Еще совсем недавно работники были довольны одним тем, что у них есть работа. Они ходили туда каждый день и делали то, что от них требовалось, а потом возвращались домой. Сейчас все изменилось. Сегодня хорошие сотрудники хотят принимать активное участие в работе своей организации. Более того, хорошая осведомленность о делах компании считается одним из главных источников удовлетворенности работой.

Единственный способ создать сильную, позитивно настроенную команду с высокой мотивацией – регулярно проводить встречи, на которых все смогут общаться, дискутировать, спорить, решать проблемы, строить планы и обмениваться информацией, идеями и опытом.

Регулярно проводите встречи

Один из моих клиентов пожаловался, что его компания терпит убытки уже два года и находится на грани разорения. Я рассказал ему о важности еженедельных встреч сотрудников всех уровней. Когда он пригласил своих менеджеров на первое еженедельное собрание, они отнеслись к этой идее с большим подозрением. Но через две-три недели открытого общения настороженность исчезла и участники стали предлагать способы увеличения продаж и прибыли и сокращения расходов.

Через полгода компания преобразилась. Продажи и рентабельность взлетели вверх. Все менеджеры тоже начали проводить еженедельные собрания персонала. Даже атмосфера в компании изменилась: на смену страху и недоверию пришли радость и воодушевление.

Проводите встречи всех подчиненных хотя бы раз в неделю. Отведите на каждого участника один пункт повестки дня, чтобы он смог сообщить, что он делает и что получается, выдвинул предложения и высказал любые просьбы о необходимых ресурсах.

Вы удивитесь, насколько быстро такие встречи создают замечательное ощущение дружбы и сотрудничества у членов команды. Самые разные проблемы быстро улаживаются; люди начинают делиться опытом. И самое прекрасное – все начинают радоваться, потому что понимают, что участвуют в полезном и стоящем деле.

Должен предостеречь вас: ни в коем случае нельзя допускать, чтобы эти встречи превращались в лекции руководителя! Ваша главная обязанность – не говорить, а слушать. Пусть темы разговора определяют сотрудники. Рабочие встречи, на которых сотрудники по много часов выслушивают разглагольствования лидера о своих мотивах, – пустая трата времени, вызывающая у людей отчуждение и скуку.

Позволяя сотрудникам всех уровней организационной иерархии участвовать в принятии решений, вы повышаете их мотивацию и энтузиазм в выполнении этих решений и достижении ожидаемых результатов. Управление с участием персонала – один из самых действенных методов мотивации при построении высокоэффективной организации.

Создайте отличное место для работы

Удержание сотрудников – одна из важнейших составляющих успеха в бизнесе на сегодняшнем высокодинамичном рынке. Предположим, вы набрали превосходных сотрудников, обучили их и сформировали из них команду. Теперь вам совершенно необходимо сделать все возможное, чтобы последовать совету Шекспира: «Прикуйте их к себе стальными обручами». Чтобы стать прекрасным работодателем, нужно, как выразился американский ученый, специалист в области теории управления Эдвардс Деминг, «изгонять страх».

Ваша обязанность – создать атмосферу такого доверия, в которой все сотрудники довольны и горды собой. А для этого придется отказаться от критики, осуждения и жалоб по разным поводам. Не упрекайте людей за ошибки или недопонимание. Пусть таящийся в глубине души каждого человека страх потерпеть неудачу или быть отвергнутым просто не найдет повода возникнуть на рабочем месте.

Признавайте за сотрудниками право на нечаянные ошибки

Для создания атмосферы доверия необходимо позволить сотрудникам допускать ошибки, не критиковать их, не расстраивать и не вызывать в них чувство неполноценности. Когда люди знают, что у них есть право на риск и ошибку, они склонны более продуманно и творчески подходить к достижению целей.

Каждый раз, когда чьи-то действия оканчиваются неудачей – а такое случается часто, – не критикуйте, а помогите человеку понять, какой ценный урок или уроки надо извлечь из этого опыта. Сосредоточьтесь на будущем, а не на прошлом, на решении, а не проблеме. Спрашивайте того, кто допустил ошибку: «Ладно, что нам делать дальше? Каким будет следующий шаг? Если это случится снова, почему бы нам не сделать...?»

Помогайте людям учиться и расти

Помогайте людям расти, извлекая уроки из временных неудач и провалов. Призывайте их получать как можно больше знаний. При любой возможности вознаграждайте их и хвалите за то, что они решили рискнуть.

Одна история о Томасе Уотсоне, основателе IBM, повествует о том, что однажды он вызвал к себе молодого вице-президента, который незадолго до этого потратил 10 миллионов долларов на исследовательский проект, завершившийся полным провалом. Зайдя в кабинет Уотсона, молодой вице-президент принес извинения и заявил, что уйдет в отставку, добавив: «Вам не придется меня увольнять, я уйду без возражений. Я знаю, что совершил ошибку». На что Уотсон ответил: «Увольнять вас? Зачем? Я же только что потратил десять миллионов на ваше обучение! А сейчас поговорим о вашем следующем задании».

Люди учатся, развиваются, приобретают здравый смысл и мудрость только в том случае, если пробуют что-то делать и совершают ошибки. А вы обязаны добиться того, чтобы каждый полученный ими урок можно было применить на пользу будущему успеху вашей компании. Вот так следует превращать свою компанию в отличное место для работы.

Уделяйте человеку много внимания

Может быть, это требование к лидеру важнее всего. Если вы сосредоточитесь на людях, то они, в свою очередь, сосредоточатся на бизнесе. Если вы направите все свои силы на то, чтобы сотрудники были довольны и гордились собой, они будут применять все свои творческие способности, стараться изо всех сил, активно работать в команде, проявлять высочайшую преданность компании и решимость выполнять свою работу превосходно.

Знаете поговорку: у хорошего генерала не бывает плохих солдат? В самом деле, моральный дух команды не повышается сам по себе, он всегда рождается в высших эшелонах и оттуда распространяется по всей компании. Вы задаете тон. Вы образец для подражания, дирижер и основной фактор в производственном процессе компании или отдела. Как лидер именно вы несете самую большую ответственность за привлечение и удержание лучших сотрудников, а также за построение высокоэффективной команды, которая добивается отличных результатов неделя за неделей, месяц за месяцем.

Относитесь к сотрудникам как к волонтерам

На сегодняшнем рынке труда с его невероятно сложными условиями вы должны относиться к каждому сотруднику как к добровольцу. Представьте, что вы руководите некоммерческой организацией или организуете политическую кампанию. Рассматривайте всех, кто приходит к вам на работу, как волонтеров, жертвующих своим личным временем, которое они легко могли бы потратить в другом месте.

На талантливых людей всегда есть спрос, поэтому каждый ваш сотрудник, по сути, тоже волонтер и в любой момент может уйти в другое место. У каждого вашего собеседника – масса возможностей. И чем он профессиональнее, тем больше перед ним открыто дверей и тем быстрее он может перейти на другое место, если ему не нравится нынешнее. Постоянно выражайте сотрудникам свою признательность за то, что они работают у вас, помогая вам достичь целей компании. Заняв такую позицию, вы измените свое отношение к ним: всегда будете вежливы, любезны и доброжелательно настроены, будете поддерживать и подбадривать сотрудников. Вы никогда не станете критиковать их, жаловаться или сердиться, если что-то пойдет не так. Ведь вы будете напоминать себе: эти люди – волонтеры и они могут в любой момент уйти, если здесь их что-то не устраивает.

Уважайте сотрудников

С самого начала и на всем протяжении карьеры в компании сотрудники должны чувствовать, что вы искренне их уважаете. Уважение помогает удерживать людей – лучших людей. В прошлом лидеры не уважали подчиненных. Они считали, что рядовые сотрудники в чем-то хуже их и недостойны доверия. Делегирование, обмен информацией, конструктивная и положительная обратная связь и обращение к сотрудникам за отзывами и предложениями – обо всем этом не было и речи. Менеджеры тех времен только посмеялись бы над идеей о том, что сотрудников нужно рассматривать как добровольцев. Для них это были всего лишь люди, нуждающиеся в командах и контроле, не более того. Так вот, если ваши лучшие сотрудники почувствуют, что вы не уважаете их по-настоящему, они покинут вас. Если же вы будете следовать правилам и советам, описанным в этой главе (удовлетворять три потребности сотрудников, применять управление с участием персонала, давать людям право на нечаянные ошибки; помогать сотрудникам учиться и расти, рассматривать их как волонтеров), то обнаружите, что лучшим из них хочется работать с вами, в вашей компании, как можно дольше.

Нанимайте лучших

На разных этапах развития экономики для выживания и процветания требуются разные умения и способности. Когда-то, чтобы добиться выполнения работы и превзойти конкурентов, нужна была настойчивость и сосредоточенность; при этом надо было окружать себя такими же людьми. Сегодня ситуация совсем другая: сегодня важнее всего умение нанимать и удерживать лучших сотрудников. Эта способность больше повлияет на ваш успех и счастье, чем любой другой навык, которым можно овладеть.

Наверняка вы слышали выражение: вся жизнь – это исследование того, на что вы обращаете внимание. Ваша жизнь идет в том направлении, куда обращено ваше внимание. После того как вы начнете уделять особое внимание привлечению и удержанию отличных сотрудников, это станет получаться у вас все лучше и лучше. Вы будете оттачивать свое умение проводить собеседования и нанимать людей, а также управлять сотрудниками и мотивировать их. И ваша ценность в собственных глазах и по мнению организации будет повышаться.

Сноски

- [1] Вольный перевод известного латинского выражения *Si vis pacem para bellum* — хочешь мира — готовься к войне. Прим. ред.
- [2] Перефразированное изречение Виктора Франкла из книги «Человек в поисках смысла», которое на самом деле звучит так: «...у человека можно отнять все, кроме одного — его последней свободы: выбрать свое отношение к любым данным обстоятельствам, выбрать свой собственный путь». Прим. ред.
- [3] Норман Шварцкопф (1934–2012) — военачальник армии США, возглавлял группировку многонациональных сил во время войны в Персидском заливе в 1990–1991 годах. Награжден Золотой медалью Конгресса США. Прим. ред.
- [4] Издана на русском языке: Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. М. : Олимп-Бизнес, 2014. Прим. ред.
- [5] Издана на русском языке: Грин Р. 48 законов власти. М. : Рипол Классик, 2014. Прим. ред.
- [6] Издана на русском языке: Хантсмен Дж. Победители никогда не обманывают. К.: Баланс Бизнес Букс, 2006. Прим. ред.
- [7] Издана на русском языке: Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение: система достижения целей. М. : Альпина Паблишер, 2012. Прим. ред.
- [8] Кольер Р. (1885–1950) — американский писатель, мотиватор и специалист по самоусовершенствованию.
- [9] Издана на русском языке: Трейси Б. Победа! Минск : Попурри, 2007. Прим. ред.
- [10] Издана на русском языке: Боссиди Л., Чаран Р. Исполнение. Система достижения целей. М. : Альпина Паблишер, 2012. Прим. ред.
- [11] Перевод С. Я. Маршака.
- [12] Издана на русском языке: Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. ред.

[\[13\]](#) В действительности Хоторнский эффект, или эффект Хоторна, — это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводят к искаженному, зачастую слишком благоприятному результату. Участники эксперимента действуют иначе, более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к эксперименту. Прим. ред.

[\[14\]](#) Издана на русском языке: Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

[\[15\]](#) Джим Рон (1930–2009) — американский оратор, бизнес-тренер, автор книг по психологии и личностному росту. Прим. ред.

Читайте продолжение во 2 части книги