

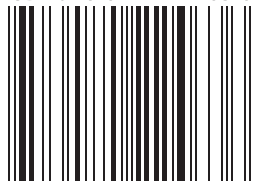
На відміну від багатьох книжок з лідерства, що змальовують широку загальну картину, складні теорії та концепції, бестселер визнаного тренера з особистісного розвитку та бізнес-консультанта Брайана Трейсі цілком орієнтований на конкретну людину — керівника будь-якої бізнес-ланки. Незалежно від того, чи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

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

Станьте лідером, очолюйте команду лідерів — і будь-яка проблема стане для вас лише цікавим викликом!

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-2463-6



9 786171 224636

БРАЙАН ТРЕЙСІ
ЯК КЕРУЮТЬ НАЙКРАЩІ

BUSINESS
MUST
READ

БРАЙАН
ТРЕЙСІ

ЯК КЕРУЮТЬ НАЙКРАЩІ

ЯК ОДЕРЖАТИ МАКСИМУМ ВІД СЕБЕ ТА ІНШИХ.
СЕКРЕТИ, ПЕРЕВІРЕНІ НА ПРАКТИЦІ

КЛУБ
СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ





**HOW THE BEST
LEADERS LEAD**

**BRIAN
TRACY**

AMACOM



БРАЙАН
ТРЕЙСІ

ЯК КЕРУЮТЬ НАЙКРАЩІ

ХАРКІВ  **КЛУБ**
СІМЕЙНОГО
2017 **ДОЗВІЛЛЯ**

УДК 005.330
ББК 65.29
Т66

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Published by AMACOM, a division of the American Management Association,
International, New York. All rights reserved

Перекладено за виданням:

Tracy B. How the Best Leaders Lead : Proven Secrets to Getting the Most Out
of Yourself and Others / Brian Tracy. — New York : AMACOM, 2010. — 256 p.

Переклад з англійської *Романа Клочка*

Дизайнер обкладинки *Тетяна Волошина*

Популярне видання

ТРЕЙСІ Брайан

Як керують найкращі

Керівник проекту *З. О. Бакуменко*
Координатор проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. І. Кривко*
Редактор *Л. О. Кратенко*
Художній редактор *Т. О. Волошина*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *О. А. Міськова*

Підписано до друку 30.01.2017. Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Myriad Pro». Ум. друк. арк. 13.
Наклад 4000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: corp@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61012, м. Харків, вул. Різдвяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

ISBN 978-617-12-2463-6 (укр.)
ISBN 978-0-8144-1434-7 (англ.)

© Brian Tracy, 2010
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2017
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2017

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

ВСТУП. ЗМАГАННЯ ВЖЕ ТРИВАЄ



«Великі надії роблять усе можливим».

Бенджамін Франклін

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

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

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

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

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



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

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

БЛИСКУЧЕ РОБИТИ ГОЛОВНЕ

Коли Вінс Ломбарді став тренером «Грін Бей Пекерз»¹, його запитали, чи збирається він міняти гравців, переінакшувати гру, трансформувати тактику тренувань або інші ключові аспекти. Він відповів: «Я не збираюся нічого змінювати; ми просто будемо блискуче робити головне».

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

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

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

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

¹ «Грін Бей Пекерз» (*Green Bay Packers*) — команда з американського футболу з міста Грін-Бей, Вісконсин. Заснована 1919 року. (Тут і далі прим. ред., якщо не зазначено інше.)



видатних результатів у складних ринкових умовах усупереч рішучій конкуренції.

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

СІМ ОБОВ'ЯЗКІВ ЛІДЕРА

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

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

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

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

Другий обов'язок лідера: інновації та ринок

Як сказав Пітер Друкер, мета бізнесу полягає в тому, щоб «створювати й утримувати споживача». Компанії здатні створити і втримати клієнта тільки завдяки безперервному впровадженню інновацій щодо продукції, послуг, процесів виробництва та способів просування на ринку. Брюс Гендерсон із



Бостонської консалтингової групи¹ писав: «Усе стратегічне планування — це планування роботи на ринку».

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

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

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

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

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

¹ Бостонська консалтингова група (*Boston Consulting Group*) — провідна міжнародна компанія, яка спеціалізується на вдосконаленні форм управління та ведення бізнесу. Брюс Гендерсон (1915—1992) — засновник групи.



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

Альберт Швейцер¹ одного разу написав: «Ви повинні вчити людей на прикладах, бо інших уроків вони не засвоять».

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

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

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

Маршал Голдсміт, один із найкращих спеціалістів з управлінського коучингу, який співпрацював із топ-менеджерами зі списку *Fortune 1000*, за багато років своєї праці довів: єдина зміна у поведінці одного з керівників вищої ланки може викликати позитивний мультиплікативний ефект, який впливає на поведінку величезної кількості людей.

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

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

Том Пітерс² говорив, що найкращі керівники не створюють послідовників, вони створюють лідерів. І це правда. Потрібно,

¹ Альбер Швейцер (1875—1965) — нобелівський лауреат (1952), нагороджений за місіонерську діяльність, проповідував ідею «благовоління перед життям», стверджуючи, що життя священне як таке і цінне саме по собі. Автор кількох філософських праць, у яких відстоював принципи гуманності по відношенню до всіх навколишніх. Відомий також як музикант і лікар.

² Том Пітерс (р. н. 1942) — американський економіст і письменник, вважається гуром менеджменту. Такої слави зажив завдяки книзі, написаній у співавторстві з Робертом Уотерманом, — «У пошуках досконалості» (1982). Засновник та керівник консалтингової компанії *Tom Peters Company*, серед клієнтів якої *Rolls-Royce*, *Starbucks*, *Bank of America* та ін.



щоб ваші люди проявляли ініціативу та мали свободу діяти в рамках цієї ініціативи. Але всі ініціативи мають спрямовуватися на підтримку й обслуговування тих цілей, які ви прагнете досягнути як лідер.

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

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

Сьомий обов'язок лідера: працювати й досягати очікуваних результатів

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

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

КОЖНА КРИЗА МІСТИТЬ У СОБІ МОЖЛИВІСТЬ

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

Що означає цей вислів? Те, що солдати моляться за мир, бо війна є жахливою: будь-яка свідома людина бажає жити

в мирі, до того ж настільки довго, наскільки це можливо. Солдати не виняток.

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

Віктор Франкл¹, який пережив Освенцим² під час Другої світової війни і заснував логотерапію, влучно написав: «Остання найбільша свобода — це свобода обирати власне ставлення до обставин за будь-яких умов».

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

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

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

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

Ласкаво просимо до ХХІ століття!

¹ Віктор Еміль Франкл (1905—1997) — всесвітньо відомий австрійський психіатр та філософ. Автор теорії сенсу життя, засновник логотерапії. Українською видано книжку: Віктор Франкл. *Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі*. — Х. : Клуб сімейного дозвілля, 2016.

² Тобто ув'язнення в нацистському концтаборі Аушвіц поблизу міста Освенцим у Польщі.

РОЗДІЛ 1. СЕРЦЕ ЛІДЕРА



«Характер проявляється у значущі моменти життя, але формують його дециці».

Вінстон Черчилль

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

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

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

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

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

ДОТРИМУЙТЕСЯ ПРАВИЛ

Генерал Норман Шварцкопф¹ розповідає про свій перший досвід керівництва в Пентагоні. Старший офіцер сказав йому, що все, що йому потрібно для бездоганного виконання дорученої роботи, — це дотримуватися правила 13.

Тоді Шварцкопф запитав:

— Що таке правило 13?

І його командир відповів:

— Коли вас призначають командиром, беріть ситуацію під контроль!

Шварцкопф (тоді ще полковник) запитав:

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

Його командир відповів:

— Просто. Використовуйте правило 14.

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

— Дійте належним чином!

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

ЛІДЕРСТВО ВИМАГАЄ ХАРАКТЕРУ

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

¹ Норман Шварцкопф (1934—2012) — американський воєначальник. Очолював Багатонаціональні сили під час війни в Перській затоці 1991 року. Нагороджений вищою громадянською нагородою США — Золотою медаллю Конгресу.



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

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

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

СІМ РИС ЛІДЕРА

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

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

1. Даленоглядність — найголовніша ознака лідера

Лідери — далекоглядні. Вони здатні побачити майбутнє. У них є чітке і захоплююче уявлення про шлях, яким вони збираються рухатися, і мету, якої вони збираються досягнути. Ця якість відрізняє їх від менеджерів. Уміння бачити перспективу перетворює людину на особливу особистість. Завдяки далеко-



глядності менеджер із продажу, орієнтований на транзакційний¹ продаж товарів чи послуг, перетворюється на трансформаційного лідера. У той час як менеджер просто виконує свою роботу, лідер встановлює емоційний зв'язок зі своїми підлеглими.

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

У своїй книзі «Змагаючись за майбутнє» (*Competing for the Future*) Гері Гамел та Коїмбатур Крішнарао Прагалад² наголошують на ключовій ролі «намірів щодо майбутнього» для успіху в бізнесі. Вони пояснюють, що чим чіткіше ви уявляєте собі майбутнє, яке хочете створити, тим легше вам буде приймати щоденні рішення, спрямовані на досягнення цього майбутнього.

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

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

Створення бачення

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

¹ Транзакційний продаж базується на замовленні клієнта, тобто клієнт замовляє, що йому потрібно, а менеджер дає йому відповідний товар чи надає необхідні послуги.

² Гері Гамел — професор стратегічного та міжнародного менеджменту Лондонської школи бізнесу. Коїмбатур Крішнарао Прагалад — професор ділового адміністрування, корпоративної стратегії та міжнародного бізнесу в Школі бізнесу Мічиганського університету.



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

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

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

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

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

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

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

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

Нарешті, лідери — це люди, орієнтовані на досягнення мети. Встановіть конкретні, вимірні, обмежені в часі цілі й показники,



яких ви мусите досягнути, щоб переміститися з тієї точки, де ви є зараз, у ту, куди націлені з вашою організацією в майбутньому.

У будь-якому випадку ясність має важливе значення.

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

2. Мужність: друга якість, притаманна лідерам

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

Генерал Дуглас Мак-Артур¹ одного разу написав: «У житті немає гарантій; є лише можливості».

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

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

¹ Дуглас Мак-Артур (1880—1964) — відомий американський воєначальник. У Першу світову війну прославився надзвичайною хоробрістю. Не носив каски і газової маски, проте неодноразово підіймав солдат в атаку. Він був наймолодшим дивізійним командиром, попри це до кінця Першої світової отримав чотири Срібні Зірки за виняткову відвагу в бою. У Другій світовій війні прийняв командування союзними військами на Тихоокеанському театрі воєнних дій. Йому капітулювала Японія, а японці назвали його «некоронований імператор». Головнокомандувач військ ООН на Далекому Сході під час війни в Кореї.



Сміливість означає готовність розпочинати дії без жодних гарантій. Семюел Джонсон¹ писав: «Якщо спершу поставити за мету спростувати всі можливі «але», то до спроби справа так і не дійде».

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

Сміливість — ключ до перемоги

Фрідріх Великий², відомий своєю схильністю атакувати противника, усупереч мізерним шансам на перемогу, казав: «*L'audace! L'audace! Y toujours l'audace!*» («Сміливість! Сміливість! І завжди сміливість!»)

Роберт Грін³ у своїй книзі «Закони влади» (*The Laws of Power*) сказав: «Завжди будьте сміливими. Сміливість час від часу обертається неприємностями, але щоб виборсатися з них, вам знадобиться ще більше сміливості». Щоб залишатися мужніми й сміливими в реальному житті, слід постійно думати про те, що можна зробити. Ви мусите практикуватися в тому, що називається «безперервним наступом». Наважуватися йти

¹ Семюел Джонсон (1709—1784) — видатний англійський критик та лексикограф, доктор Оксфордського університету. Як критик під вигаданими іменами друкувався в «Журналі джентльмена» (*The Gentleman's Magazine*) та багатьох інших виданнях. Уклав тлумачний словник англійської мови. Видавав журнал «Бурлака» (*Rambler*). Його передмова до зібрання творів Шекспіра кардинально вирізнялася з-поміж тогочасної класичної критики. Написав низку філософських творів, а також десяти томний «Життєпис найважливіших англійських поетів», який досі вважається найдотепнішим твором XVIII століття.

² Фрідріх II Великий (1712—1786) — король Пруссії з 1740 року. Увійшов до історії як видатний завойовник і успішний полководець, який не боявся стати на чолі власного війська. За його правління територія Пруссії збільшилася майже удвічі. Ініціатор першого розподілу Польщі. Під його керівництвом Пруссія стала п'ятою європейською великою державою, економічно сильною та політично реформованою.

³ Роберт Грін (р. н. 1959) — культовий американський письменник, публіцист, блогер.

ПРО АВТОРА



Брайан Трейсі — професійний оратор, тренер та консультант, а також президент *Brian Tracy International* — тренінгової та консалтингової компанії, розташованої у Солана-Біч, Каліфорнія. Крім того, він — мільйонер, який заробив свій статок власними силами.

Брайанові нелегко давалося навчання. Він покинув середню школу і кілька років працював чорноробом: мив посуд, складав пиломатеріали, копав колодязі, працював на заводах, скиртував сіно на фермах та ранчо.

Коли йому було близько 25 років, Брайан став продавцем і почав будувати кар'єру у світі бізнесу. Рік за роком, вивчаючи та застосовуючи кожну ідею, метод і техніку, яку йому вдавалося знайти, він прокладав свій шлях, доки не став головним операційним директором девелоперської компанії з капіталом 265 мільйонів доларів.

Після 30 років він вступив до Альбертського університету й отримав ступінь бакалавра комерції, а пізніше — ступінь магістра в галузі ділового адміністрування в Університеті Ендрю Джексона. Протягом багатьох років він працював у 22 різних компаніях та галузях. 1981 року він почав викладати свої ідеї на лекціях та семінарах, з якими виступав по всій країні. Сьогодні його книжки, аудіозаписи та відеосемінари перекладені 35 мовами та використовуються у 52 країнах.

Відтоді як Брайан почав професійно виступати, він розповів свої ідеї понад 4 мільйонам людей у 45 країнах. Понад 1000 корпорацій винаймали його як консультанта і тренера. Кожен принцип, описаний у цій книзі, він особисто прожив і за-

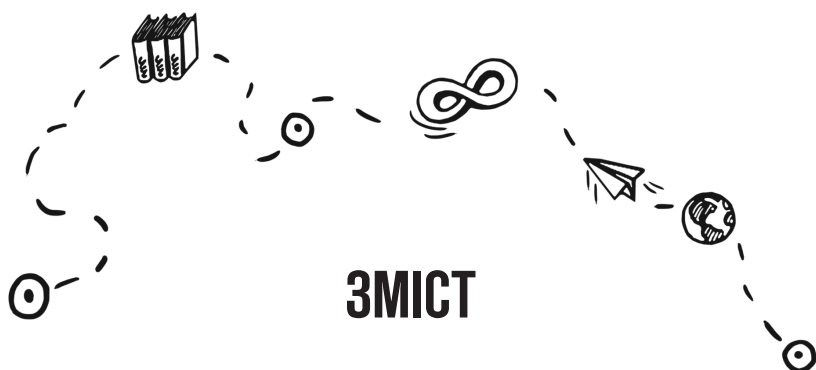
стосував на практиці. Він витягнув себе та безліч інших людей із трясовини розчарувань і невдач на шлях процвітання й успіху.

Брайан Трейсі називає себе «еклектичним читачем». Він вважає себе не академічним дослідником, а синтезатором інформації. Щороку Брайан витрачає сотні годин на ознайомлення з широким спектром газет, журналів, книжок та інших матеріалів. Крім того, він слухає чимало аудіозаписів, відвідує незліченну кількість семінарів, а також стежить за численними відеозаписами з питань, що його цікавлять. Також він поповнює свої знання відомостями з радіо, телебачення та інших ЗМІ.

Брайан вчиться на власному досвіді та засвоює ідеї й інформацію з практики інших людей. Він написав понад 40 бестселерів, у тому числі «Максимальний успіх» (*Maximum Achievement*), «Найсучасніші стратегії продажів» (*Advanced Selling Strategies*), «Точка зосередження уваги» (*Focal Point*) та «100 абсолютно непорушних законів успіху в бізнесі» (*The 100 Absolutely Unbreakable Laws of Business Success*). Також Трейсі записав та видав понад 300 навчальних аудіо- та відеозаписів, що мають попит у всьому світі.

Брайан щасливо одружений і має чотирьох дітей. Він живе біля одного з полів для гольфу в Сан-Дієго. Подорожує і щороку проводить понад 100 публічних виступів. Веде ділові операції у 17 країнах. Його вважають одним із провідних світових авторитетів у сфері досягнення успіху.





Вступ. Змагання вже триває	➔	6
Розділ 1. Серце лідера	➔	13
Розділ 2. Лідери себе знають	➔	33
Розділ 3. Контратака! Уроки для бізнесу від воєнної стратегії	➔	46
Розділ 4. Майстерне управління!	➔	75
Розділ 5. Наймайте та бережіть найкращих	➔	103
Розділ 6. Побудова команд, що перемагають	➔	129
Розділ 7. Розв'язування проблем та прийняття рішень	➔	143
Розділ 8. Будьте майстром у спілкуванні	➔	160
Розділ 9. Анкета для лідера	➔	172
Розділ 10. Зробіть своє життя простішим	➔	192
Про автора	➔	206

