

BRIAN TRACY

Jak przewodzą najlepsi liderzy



Sprawdzone sposoby, jak wydobyć
maksimum z siebie i innych

BRIAN TRACY

Jak przewodzą najlepsi liderzy



Sprawdzone sposoby, jak wydobyć
maksimum z siebie i innych

Przekład: Dorota Strumińska

SPIS TREŚCI

WSTĘP	
Wyścig trwa	9
ROZDZIAŁ 1	
Serce lidera	17
ROZDZIAŁ 2	
Przywódca zna siebie	35
ROZDZIAŁ 3	
Kontratakuj! Lekcje biznesu oparte na strategii wojskowej	49
ROZDZIAŁ 4	
Mistrzowskie zarządzanie!	77
ROZDZIAŁ 5	
Zatrudnij i zatrzymaj najlepszych ludzi	103
ROZDZIAŁ 6	
Budowanie zwycięskich zespołów	129
ROZDZIAŁ 7	
Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji	143
ROZDZIAŁ 8	
Komunikuj się skutecznie	161
ROZDZIAŁ 9	
Kwestionariusz lidera	173
ROZDZIAŁ 10	
Uprość swoje życie	197
O autorze	211



W S T Ę P

WYŚCIG TRWA

Wielkie nadzieje czynią wszystko możliwym.

BENJAMIN FRANKLIN

Żyjemy w czasach największych jak dotąd wyzwań dla biznesu i gospodarki. Przetrwają tylko ci, którzy się dostosują. Wyścig trwa, a ty jesteś jego uczestnikiem. Jeśli nie zaangażujesz się w pełni, by wygrać, zwyciężyć wbrew wszystkiemu, zostaniesz zepchnięty na boczny tor. Przegonią cię inne osoby oraz firmy, bardziej niż ty zdeterminowane i spragnione sukcesu.

Jakiś czas temu Uniwersytet Harvarda ogłosił trzy prognozy, które mają zastosowanie do bieżącej sytuacji ekonomicznej. Po pierwsze – jak stwierdzono – w nadchodzącym roku zajdzie więcej zmian w twoich interesach niż kiedykolwiek przedtem. Po drugie, doświadczysz silniejszej konkurencji niż kiedykolwiek dotąd. I po trzecie, pojawi się przed tobą więcej okazji biznesowych niż kiedykolwiek wcześniej.

Te okazje okażą się jednak zupełnie inne od interesów, do jakich jesteś przyzwyczajony. Żeby je wykorzystać, będziesz musiał

wykonywać szybkie posunięcia, jeśli masz zamiar przetrwać i rozwijać się kosztem konkurencji.

Tak się składa, że przewidywania te ogłoszono w 1952 roku. Później dodano czwartą prognozę: te osoby i przedsiębiorstwa, które nie zaadaptują się szybko do nieuchronnych i nieuniknionych zmian dnia dzisiejszego, w ciągu roku lub dwóch lat zmienią obszar działania lub wypadną z rynku.

Charles Darwin pisał: „Przetrwanie niekoniecznie przypada w udziale najsilniejszemu, ale temu gatunkowi, który potrafi najlepiej zaadaptować się do zmieniających się okoliczności”.

Damon Runyon napisał zaś: „Wyścig nie zawsze wygrywa najszybszy, a zawody najsilniejszy, ale tak trzeba zakładać”.

Słyszałeś też już pewnie stare powiedzenie, że chiński znak oznaczający słowo „kryzys” używany jest również do wyrażenia słowa „okazja”. To dlatego, że prawie każdy kryzys niesie ze sobą jakąś szansę, trzeba tylko umieć ją dostrzec.

Rewelacyjne podstawy

Gdy Vince Lombardi przejął drużynę Green Bay Packers, pytano go, czy zamierza zmienić zawodników, zagrywki, trening lub inne kluczowe aspekty dotyczące drużyny. Odpowiedział: „Nie zamierzam nic zmieniać; po prostu rewelacyjnie opanujemy podstawy”.

Green Bay Packers od kilku lat kiepsko sobie radzili. Na swoim pierwszym słynnym spotkaniu z drużyną Lombardi podniósł piłkę i powiedział: „Panowie, to jest piłka”. Od tego momentu skoncentrował się na podstawach, na ćwiczeniach biegowych, których celem była poprawa szybkości i skuteczności w porównaniu z innymi drużynami. Doprowadził swoich zawodników do dwukrotnego zwycięstwa w Super Bowl i przeszedł do historii jako jeden z najlepszych trenerów futbolu amerykańskiego.

Zgodnie z metodą Lombardiego kluczem do przewodzenia i odnoszenia sukcesów w czasach kryzysu oraz gwałtownych zmian jest „rewelacyjne opanowanie podstaw”. W tej książce – na podstawie

moich doświadczeń w pracy z ponad tysiącem firm z pięćdziesięciu dwóch krajów – podzielę się z tobą wiedzą o najlepszych umiejętnościach oraz technikach myślenia i działania, wykorzystywanych przez wyższą kadre zarządzającą czy właścicieli firm. Pozwalają one osiągać nadzwyczajne rezultaty pomimo trudnej sytuacji rynkowej, kosztem zdeterminowanej konkurencji.

Kiedy przeciwicysz te pomysły i wprowadzisz je w życie, uzyskasz rezultaty nieproporcjonalnie wielkie w stosunku do włożonych wysiłków. Niekiedy już pojedyncza zmiana kierunku, zainspirowana wnikliwym wglądem lub pomysłem zawartym w tej książce, może szybko i radykalnie zmienić twoje interesy oraz twoje życie.

Siedem obowiązków lidera

Istnieje siedem podstawowych, niezmiennych zasad, kluczowych obowiązków przywódcy każdej organizacji. Umiejętności w każdym z tych siedmiu obszarów określają wartość (na skali od 1 do 10), jaką przedstawiasz dla siebie samego i twojej firmy. Oto one.

Pierwszy obowiązek lidera. Wyznaczaj i osiągać cele biznesowe. Przyczyną numer jeden niepowodzeń przedsiębiorstw i kadry kierowniczej jest niezdolność do osiągania celów związanych ze sprzedażą, rozwojem i rentownością, za które odpowiedzialny jest przywódca.

Wyznaczanie i osiąganie celów biznesowych dotyczy każdego elementu planowania strategicznego i planowania rynku, łącznie z produktami, usługami, pracownikami, produktywnością, promocją, finansami i reakcją konkurencji. Te najważniejsze czynniki omówimy w dalszej części książki.

Drugi obowiązek lidera. Wprowadzaj innowacje na rynek. Peter Drucker twierdził, że celem firmy jest „stworzenie i utrzymanie klienta”. Firmy są w stanie stworzyć i utrzymać klientów tylko dzięki stałemu doskonaleniu produktów, usług, procesów i metod promocji.

Jak napisał Bruce Henderson z Boston Consulting Group: „Całe planowanie strategiczne to planowanie rynku”.

Trzeci obowiązek lidera. Rozwiązuj problemy i podejmuj decyzje

Jest to tak istotne, że poświęcę cały rozdział umiejętnościom rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, które bezwzględnie musi opanować skuteczny przywódca. Pamiętaj, że nieosiągnięty cel to po prostu nierozwiązany problem. Nieosiągnięty cel sprzedaży to nierozwiązany problem. Jedynymi przeszkodami, które stają na drodze do pożądanego sukcesu, są problemy, trudności, przeszkody i bariery. Zasadnicze znaczenie dla odniesienia sukcesu ma twoja umiejętność przejścia ponad albo pod tymi problemami lub ich sprytnego obejścia.

Czwarty obowiązek lidera. Ustalaj priorytety i skupiaj się na kluczowych zadaniach

Jednym z najważniejszych zadań, jakie wykonujesz, jest rozlokowanie ograniczonych zasobów, zwłaszcza ludzi i pieniędzy, na tych obszarach, na których w największym stopniu przyczynią się do powodzenia przedsięwzięcia.

Prawo wyłączonego wyboru mówi: „Jeśli zrobisz jedną rzecz, oznacza to, że nie zrobisz innej”.

Czas jest twoim najszczerplejszym zasobem. Jest ograniczony, nie-trwały, nie do odzyskania i nie do zastąpienia. Sposób, w jaki rozdzielasz swój czas, może być determinantą wszystkiego, co osiągniesz – lub czego nie uda ci się osiągnąć.

Piąty obowiązek lidera. Bądź dla innych wzorem do naśladowania

Albert Schweitzer napisał kiedyś: „Musisz uczyć ludzi w szkole przykładu, ponieważ nie nauczą się w żadnej innej”.

Potwierdza się to od wieków. Przykład, jaki dajesz swoim charakterem, postawą, osobowością i nawykami w pracy, a zwłaszcza

sposobem, w jaki traktujesz innych, nadaje ton twojemu działowi, całej firmie lub organizacji.

W przedsiębiorstwie morale samo się nie podnosi; ono zawsze płynie z góry. Pod dobrym generałem nie służą źli żołnierze.

Jedno z zasadniczych pytań, jakie stale musisz sobie zadawać, brzmi: „Jaka byłaby moja firma, gdyby wszyscy jej pracownicy byli tacy jak ja?”. Marshall Goldsmith, najlepszy trener kadry dyrektorskiej firm z rankingu Fortune 1000, na podstawie wieloletnich doświadczeń wykazał, że pojedyncza zmiana w charakterystycznych zachowaniach głównego menedżera może wywołać pozytywny efekt zwielokrotnienia, który wpływa na zachowanie ogromnej liczby osób.

Liderzy zachowują się tak, jak gdyby wszyscy ich obserwowali, nawet wtedy, gdy nikt nie patrzy.

Szósty obowiązek lidera. Przekonuj, inspiruj i motywuj innych, by podążyli za tobą

Tom Peters stwierdził, że najlepsi liderzy nie kształcą naśladowców, lecz liderów. To prawda, że chcesz, by twoi pracownicy podejmowali inicjatywę i mogli swobodnie realizować swoje pomysły. Jednak wszelka inicjatywa musi wspierać to – i służyć temu – co starasz się osiągnąć jako przywódca.

Jeśli ludzie nie podążają za tobą, nie jesteś przywódcą. Jeśli nikt cię nie słucha, nikt ci nie wierzy ani też nie dba o to, co mówisz, nie odniesiesz sukcesu. Jeśli ludzie pracują bez zapału, tylko dla zapłaty, zawiedzie najwspanialsza na świecie strategia biznesowa.

Musisz motywować innych, by podążali za twoją wizją, wspierali i osiągalni cele, które wyznaczyłeś, pojmowali misję organizacji tak, jak ty ją widzisz. W dzisiejszych czasach skłonienie innych, by poszli w nasze ślady, wymaga czegoś więcej niż tylko polecenia służbowego i kontroli. Musisz zdobyć ich wiarę, szacunek i zaufanie. To jest kluczem do trwałego sukcesu w roli lidera.

Siódmy obowiązek lidera. Działaj i osiągnij rezultaty
Gdy przeprowadzasz ostateczną analizę, najistotniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie będzie twoja zdolność do osiągania wyników, jakich się od ciebie oczekuje.

Na kolejnych stronach zaprezentuję zestaw prostych, sprawdzonych, praktycznych metod i technik, wykorzystywanych w różnych sytuacjach przez wyższą kadrę zarządzającą oraz właścicieli firm. Dzięki tym technikom wszyscy oni szybciej osiągną lepsze i bardziej przewidywalne wyniki w dowolnym przedsiębiorstwie czy organizacji, w każdej sytuacji ekonomicznej.

Każdy kryzys jest szansą

Zawodowi żołnierze modlą się o pokój, ale mają nadzieję na wojnę.

W czym zawiera się sens tego powiedzenia? Oznacza ono, że żołnierze modlą się o pokój, ponieważ wojna jest straszna: każdy rozsądny człowiek, żołnierz również, chce przeżyć życie w pokoju i chce, by jak najdłużej było to możliwe. Jednak tylko w trakcie działań wojennych, w dramatycznych chwilach na polu bitwy można się wyróżnić i szybko awansować. Zawodowi żołnierze żywią w duchu nadzieję na wojnę, która pozwoli im się wykazać swoją sprawnością i udowodnić, że nadają się do wyższego dowództwa.

Viktor Frankl, austriacki psychiatra i psychoterapeuta, więzień obozów koncentracyjnych, m.in. Auschwitz, twórca analizy egzystencjalnej i logoterapii, napisał słynne słowa: „Ostatnią wielką wolnością jest wolność wyboru niezależnie od okoliczności własnej postawy umysłowej”.

Pewien mój znajomy dyrektor, którego firma ucierpiała na skutek 40-procentowego spadku sprzedaży w okresie krótszym niż rok i znalazła się na skraju bankructwa z powodu odwrócenia się trendów rynkowych, zdradził mi sposób, w jaki zachowuje codziennie pozytywne nastawienie. „Każdego ranka, gdy wstaję – opowiadał – mam

do podjęcia decyzję. Mogę być szczęśliwy, mogę też być bardzo szczęśliwy. I dlatego decyduję, że dziś będę bardzo szczęśliwy, a także pozwolę, by to nastawienie kierowało mną przez cały dzień, niezależnie od tego, co się zdarzy”.

Ty także możesz wybrać własną postawę niezależnie od okoliczności. Możesz zdecydować, że będziesz nastawiony pozytywnie, konstruktywnie, że będziesz patrzeć w przyszłość. Możesz postrzegać każdy kryzys jako okazję, nawet jeśli jest to tylko okazja, by dorosnąć, stać się dojrzałym, silniejszym, a – kto wie – nawet osiągnąć ten rodzaj „awansu polowego”, który pozostanie z tobą do końca twojej kariery.

Witaj w XXI wieku!



ROZDZIAŁ 1

SERCE LIDERA

Charakter można pokazać w chwilach wielkich,
ale wyrabia się go w małych.

WINSTON CHURCHILL

Przywództwo jest najważniejszym pojedynczym czynnikiem wpływającym na sukces lub porażkę firmy albo biznesu. Twoja zdolność do wystąpienia naprzód i poprowadzenia przedsiębiorstwa do sukcesu na konkurencyjnych rynkach jest zarówno zasadniczym, jak i niezastąpionym wymogiem.

Im lepszy staniesz się jako lider, tym lepszy będziesz w każdym obszarze swojego przedsięwzięcia. Na szczęście liderem można się stać, nie trzeba się nim urodzić. Jak napisał Peter Drucker: „Może istnieje ktoś taki jak urodzony lider, ale jest ich tak niewielu, że ogólnie rzecz biorąc, nie czynią żadnej różnicy”. Przywódcy zasadniczo zawdzięczają wszystko własnej pracy, własnemu rozwojowi. Stałe pracują nad sobą, uczą się, dojrzewają i z biegiem lat stają się coraz bardziej kompetentni.

Dlaczego jedni liderzy potrafią inspirować, a inni jedynie zarządzać?

Dlaczego niektóre zespoły działają z pasją i osiągają świetne wyniki, podczas gdy inne stoją w miejscu?

W tej książce Brian Tracy, światowej klasy ekspert w dziedzinie przywództwa i sukcesu, ujawnia sprawdzone zasady, które pozwalają wydobyć maksimum potencjału – swojego i innych.

Dzięki niemu nauczysz się:

- wyznaczać i osiągać realne, mierzalne cele
- motywować i inspirować zespół do działania
- podejmować trafne decyzje nawet w trudnych sytuacjach
- budować autorytet, zaufanie i lojalność
- tworzyć kulturę zaangażowania i wyników
- działać skutecznie i osiągać ponadprzeciętne rezultaty.

W książce *Jak przewodzą najlepsi liderzy* Brian Tracy pokazuje, że przywództwo to zestaw umiejętności i zasad, których można się nauczyć. To właśnie one pozwalają najlepszym liderom osiągać spektakularne wyniki, budować zaufanie, inspirować ludzi i prowadzić ich przez zmiany. Krok po kroku odsłania, jak rozwijać w sobie pewność, wizję i dyscyplinę, które są fundamentem skutecznego lidera.



Książka dostępna także
jako **e-book**.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-748-0



9 788382 317480

MT26013

Cena 49,90 zł