**Семь элементов лидерского стиля**

Джим Коллинз ( Jim Collins), автор бестселлеров "От хорошего к великому" и "Построенные навечно".

В отличие от функций руководства, стиль каждого руководителя уникален и неповторим. Мы выделили сущностные элементы стилей руководства наиболее успешных корпоративных лидеров. Хотя каждому руководителю свойственен уникальный личный стиль, определенные элементы оказываются общими для всех успешных стилей руководства.

Поясним это на примере. Представьте себе успешного писателя. У каждого писателя свой собственный стиль: например, стиль Уильяма Фолкнера существенно отличается от стиля Эрнеста Хемингуэя. Хотя стиль каждого писателя уникален, есть некоторые факторы, присущие в значительной степени всем великим писателям: все они мастерски используют язык, предлагают интересные завязки и завершения сюжета, их творения сразу же захватывают читателя, увлекают яркими деталями и т.д.

Мы определили элементы управленческого стиля, присущие лидерам:

1. искренность,

2. решительность,

3. концентрация,

4. личное участие,

5. умение работать с людьми,

6. коммуникации,

7. стремление вперед.

Элемент лидерского стиля 1: искренность

Самая важная составляющая успешного управления — искренне жить видением будущего компании. Ценности и цели компании воплощаются не только в том, чту лидер говорит; прежде всего они выражаются в том, что лидер делает.

В здоровой компании не существует разрыва между тем, что произносится вслух, и тем, во что люди верят в глубине души. Ценности исходят от лидера и воплощаются во всем, что ежедневно происходит в организации. Этот процесс сродни замесу теста: ценности постоянно внедряются в самую суть организации.

Демонстрируйте свои убеждения. Мы заметили, что лидеры успешных компаний обычно очень искренни в выражении своих убеждений, верований и желаний. Они не боятся проявить свою увлеченность избранными ими ценностями, и часто делают это довольно эмоционально.

Будьте образцом для подражания. Недостаточно просто искренне говорить — и действовать следует так же. Каждое решение и всякое действие должны соответствовать вашей философии и быть практическим выражением ваших ценностей. Все, что вы делаете, оказывает огромное влияние на сотрудников вашей компании. В качестве лидера корпорации, вы, по сути, играете роль родителя или учителя, а потому люди, скорее всего, будут вам подражать. Не стоит недооценивать силу вашего воздействия на тех, кто работает рядом с вами. Окружающие будут следовать вашей манере говорить, стилю принятия решений, способам поведения и другим вашим особенностям. Таким образом, вы должны быть образцом той культуры, которую стремитесь создать.

Подкрепляйте слова делами. Вряд ли мы пойдем за руководителем, у которого слова расходятся с делом. Разумеется, никто не идеален, и никто из нас не может на 100% соответствовать собственным идеалам. Но руководители некоторых компаний не выполняют декларируемых обещаний и на четверть. Их разговоры просто риторика, их неискренность отвратительна. Они недостойны быть лидерами. И уж точно им не удастся построить великую компанию. Живите в соответствии с декларируемыми вами взглядами. Старайтесь не просто говорить — действуйте в соответствии с тем, что говорите.

**Элемент лидерского стиля 2: решительность**

Джордж Маршалл как-то заметил, что самый важный талант руководителя — способность принимать решение. Учитывая то, как много руководителей подвержены хронической нерешительности, мы полагаем, что Маршалл, вероятно, прав. Лидеры, создающие великие компании, редко страдают нерешительностью. Способность решать, то есть каким-то образом находить решение даже при частичном отсутствии необходимой информации (а полной информации никогда не бывает в нашем распоряжении), есть ключевой признак лидеров и хорошо функционирующих команд.

Рассуждения не должны мешать принятию решения. Почти никогда в нашем распоряжении не бывает достаточного количества фактов и данных, которые позволили бы исключить все риски или принять решение, основываясь только на этих фактах. Более того, анализ любой бизнес-ситуации всегда зависит от ваших предположений. Два человека могут размышлять над одним и тем же набором фактов, но прийти к абсолютно разным выводам. Почему? Потому что исходя из имеющихся фактов они строят разные предположения. Вы можете анализировать бесконечно долго, но решение принимать вам все-таки придется. Основная цель — принять решение, а не откладывать его ради новых и новых размышлений.

Следуйте интуиции. Как принимать решение, основываясь на неполной информации? Отчасти — следуя собственному внутреннему чувству — интуиции. Очевидно, некоторые люди не приемлют интуитивных решений. Интуиция кажется им ненаучной и иррациональной, и те, у кого нет достаточного опыта, не всегда могут на нее опираться. Тем не менее все, кто наиболее успешен в принятии решений, используют некую комбинацию анализа и интуиции.

Что требуется для того, чтобы успешно использовать собственную интуицию? Вот несколько советов:

Смотрите в суть проблемы или решения. Не позволяйте массе информации, разнообразным возможностям, бесконечным рассуждениям и чужим мнениям сбить вас с толку и сделать нерешительным.

Отбросьте лишнее — бесконечный список за и против — и сфокусируйтесь на ключевом вопросе. Работая над какой-то проблемой, спросите себя: «В чем ее суть? Если не вдаваться в детали, что же тут самое важное?» Не теряйте времени на размышления обо всех свойствах и сложностях проблемы. Постарайтесь быстро добраться до сути.

Иногда может быть полезным определить основной вопрос и просто спросить себя о том, что говорит ваша интуиция — да или нет.

Со временем вы научитесь слышать свою интуицию. Для выработки такого «чувства» стоит понаблюдать за собственными реакциями каждый раз, когда вы принимаете какое-то важное решение.

Не забудьте о влиянии страха на интуицию. Страх порождает самообман. Иногда вызванное страхом решение может показаться основанным на интуиции. Если вами движет страх, вы можете побояться решиться сделать то, что в глубине души ощущаете как верный выбор. Основанное на страхе решение можно принять за интуитивное из-за чувства облегчения, которое наступает после того, как вы усмирили страх. Однако такое ненастоящее облегчение не длится долго, и вскоре внутреннее беспокойство вернется.

Если вы говорите: «Мне кажется, я принимаю верное решение, но боюсь, что...», значит, вы, скорее всего, принимаете решение, противоречащее внутренним ощущениям. Чтобы эффективно использовать интуицию, нужно решиться делать то, что кажется правильным, несмотря на риск.

Часто плохое решение лучше, чем его отсутствие. Как бы умны вы ни были, невозможно всегда быть абсолютно правым во всех своих решениях. Время от времени вы неизбежно принимаете неоптимальные решения — такова жизнь. Если, прежде чем сделать выбор, дожидаться ощущения абсолютной уверенности, можно погрязнуть в нерешительности. Если назрела острая необходимость, принимайте решение, не откладывая, и двигайтесь дальше.

Иногда нерешительность хуже, чем неверное решение. Сталкиваясь с проблемой, переходите в нападение, не дожидайтесь, когда вы окажетесьзагнанным в угол и ваши руки будут связаны. Пусть вы примете не самое лучшее решение — ситуация может повториться, и вам представится шанс найти лучший выход.

К сожалению, большинство из нас боятся оказаться неправыми, поэтому принятие неверного решения нас пугает. Многие боятся показаться смешными или оказаться виновными в чем-либо, боятся критики или насмешек. Иными словами, психологические последствия ошибки могут быть более неприятными, чем практические. Иногда уклонение от принятия решения связано с боязнью совершить ошибку. Нужно научиться принимать тот факт, что все мы совершаем ошибки — много ошибок — и учимся на ошибках. На самом деле ошибки — бесценный источник силы: совершая ошибку, мы идем тем же путем, что и спортсмен, накачивающий мышцы.

Групповое принятие решений. Лидеры успешных компаний часто делегируют принятие решений команде. Чтобы создать великую компанию, в которой на всех уровнях работают успешные менеджеры, руководителю необходимо отстраниться от принятия большинства решений и дать сотрудникам возможность решать самостоятельно. В наиболее развитых компаниях право принятия решений делегируется как можно ниже по иерархии, что дает возможность сотрудникам на всех уровнях быстро мыслить, применять собственный интеллект, творчески подходить к задаче и брать на себя ответственность. Следующие рекомендации могут пригодиться при групповом принятии решений.

1. По возможности делегируйте принятие решений нижестоящим сотрудникам. Давайте людям возможность учиться принимать решения. Четко определите, какие именно решения сотрудники имеют право принимать самостоятельно, и объясните, что они ответственны за принятые ими решения.

2. По важным вопросам, когда требуется поддержка всей команды, принимайте решения в группе — либо на основе консенсуса, либо на основе участия. Имейте собственную точку зрения, но будьте готовы выслушать и принять чужие идеи. Четко объясните, кто будет принимать окончательное решение — группа или вы лично.

3. Поощряйте разнообразие мнений и дискуссию во время обсуждений.

4. Прибегайте к автократическому методу принятия решений в следующих ситуациях: когда нет времени для обсуждения (если компании определенно что-то угрожает); когда принимается тривиальное решение; когда вы хотите что-то дополнительно продемонстрировать коллективу, например подчеркнуть собственные ценности, а также в тех редких случаях, когда, по вашему твердому убеждению, решение должно быть принято лично вами.

5. Какой бы стиль вы ни использовали, следуйте ему открыто. Если вы начнете притворяться, что готовы допустить подчиненных к принятию решения или даже добиваться консенсуса, просто чтобы заручиться их поддержкой в отношении уже принятого вами решения, это может стать очень опасным: люди поймут, что ими манипулируют, это вызовет циничное отношение сотрудников к происходящему и снизит их интерес к делам компании. Если вы решили быть автократичным руководителем, не пытайтесь это скрывать.

Принимайте ответственность и разделяйте успех. Будьте готовы нести полную ответственность за плохие решения и разделять успех за удачные. Если вы попытаетесь вести себя наоборот — претендовать на все лавры от побед и обвинять других в ошибках — ваши сотрудники скоро перестанут вас уважать.

Когда что-то идет не так, требуется особая смелость, чтобы сказать: «Я за это отвечаю». Но именно так вы и должны поступать, если хотите завоевать надолго уважение и преданность сотрудников. Некоторые руководители пытаются оправдать плохие решения: «Идея была отличной, но исполнители все испортили». Может быть, это и так, но лидер тем не менее возьмет ответственность на себя.

Когда все идет хорошо, позвольте своим сотрудникам почувствовать себя победителями, признайте их заслуги. Если вы хороший лидер, у вас не возникнет потребности быть в центре успеха и приписывать себе удачу всей команды. Ваш вклад и так очевиден. Китайский философ Лао Цзы 2500 лет назад заметил: «Настоящие лидеры вдохновляют людей на великие дела, а когда дело сделано, их люди с гордостью говорят: "Мы сделали это сами"».

**Элемент лидерского стиля 3: концентрация**

Лидеры концентрируют усилия, сводя количество приоритетных задач к минимуму и фокусируясь только на них. Вы не можете делать все. Не может этого и компания, стремящаяся к величию.

Стреляйте прицельно. Составьте короткий список приоритетных задач и следите, чтобы он оставался коротким. Некоторые руководители считают полезным выбирать лишь одну приоритетную задачу. Они работают над самым важным, пока не доведут дело до конца. Если вы вынуждены решать более одной приоритетной задачи, постарайтесь, чтобы их было не больше трех. Если приоритетов у вас больше трех, скорее всего, это означает, что приоритетов нет вовсе.

Управляйте своим временем, а не работой. Мы всегда ограничены во времени. Все остальные ресурсы, которыми оперирует ваша компания, можно так или иначе приобрести или произвести, но мы не можем создать больше времени, чем 24 часа, которыми ежедневно располагаем. Существует принципиальная разница между управлением временем и управлением работой: работа бесконечна, а время конечно. Объем работы имеет свойство увеличиваться и занимать весь отведенный на него объем времени. Поэтому для сохранения продуктивности вы должны управлять временем, а не объемом работы. Основной вопрос, который вы должны себе задать, не «Что я собираюсь делать?», а «Как я использую свое время?».

Крайне важно понять, что в нашем распоряжении есть гораздо больше времени, чем кажется, но не всегда мы тратим его разумно. Если мудро управлять временем, можно «обнаружить» массу неиспользованных моментов.

Первый шаг — исследовать, на что же уходит ваше время. Регулярно анализируйте, как вы тратите свое время. Вы занимаетесь только тем, что имеет наивысший приоритет? Или отвлекаетесь на незначительные дела?

Действительно ли вы тратите большую часть времени на дела, которые способствуют реализации стратегии или укреплению видения? Если нет, значит, вы недостаточно сконцентрировались на первоочередных задачах.

Один из способов заставить себя сосредоточиться — работать меньше. Джон Мэрриотт, основатель Marriott Corporation, превративший свой бизнес из одного ресторана в гигантскую корпорацию, использовал интересную философию: «Работайте на пределе возможного — так, чтобы ни одна минута не прошла впустую. Тратьте на работу меньше времени — многие из нас половину рабочего времени используют без толку».

Уинстон Черчилль, один из наиболее продуктивных деятелей в истории, находил время, чтобы заниматься живописью, класть кирпичи, кормить животных и вести светскую жизнь. Рабочее время (которое редко начиналось раньше 11 вечера) он тратил только на самое важное.

Трудный выбор: еще раз о решительности. Для выработки приоритетов требуется принять жесткое решение о том, что же на самом деле важно. Одна из причин, по которой многим людям бывает трудно сфокусироваться, заключается в том, что они не умеют принимать решения. Такие люди никак не могут определить, какие же вопросы вычеркнуть из списка приоритетов. Вы должны быть готовы исключить некоторые задачи из списка важнейших.

**Элемент лидерского стиля 4: личное участие**

Лидеры, создающие великие компании, внимательны ко всему, что происходит в компании. Для них было бы непростительно позволить себе дистанцироваться, самоустраниться, отдалиться и не вникать.

Стройте взаимоотношения. В успешных компаниях устанавливаются отличные отношения — с клиентами, поставщиками, инвесторами, сотрудниками и внешним миром в целом. Приоритетом всегда является создание и поддержание долгосрочных конструктивных взаимоотношений. Заметим, что это не имеет ничего общего с искусственным вниманием, которое якобы уделяется «отношениям с сотрудниками» или «отношениям с клиентами». В большинстве компаний формальные «отношения с сотрудниками» имеют целью просто успокоить людей, а не создать с ними полноценные взаимоотношения. Мы здесь обсуждаем нечто принципиально иное.

В великой компании отношения сотрудников и компании идут гораздо дальше стандартной логики «Мне платят за мою работу». Даже когда контракт заканчивается, бывшие сотрудники все еще чувствуют, что находятся с компанией в определенных отношениях. Вы когда-нибудь наблюдали, как уволившиеся из какой-либо компании люди, упоминая о прежней работе, говорили «мы»? Такие близкие отношения устанавливаются благодаря тому, что лидер компании тратит собственное время на их создание.

Воспринимайте любой контакт как возможность установить или развить долгосрочные позитивные отношения. Вы можете это сделать только при личном участии. Отношения с сотрудниками не наладятся, если вы будете только издавать письменные распоряжения, — тут требуется личный контакт. Выйдите из кабинета и поговорите с людьми. Пройдитесь по офису. Пойдите на обед в общую столовую. Познакомьтесь как можно с большим числом сотрудников.

Будьте доступны. От слишком формальных отношений бывает мало толка. Следите, чтобы ваш тон не отталкивал сотрудников. Постарайтесь не злоупотреблять атрибутами своего статуса. Личные парковки, шикарные офисы и прочие привилегии «только для высшего руководства» должны быть сведены к минимуму. Символы принадлежности к топ-менеджменту лишь увеличивают дистанцию между вами и вашими подчиненными.

Подумайте, как стать более доступным для сотрудников. Если сотрудникам кажется, что ваш кабинет обнесен рвом (с аллигаторами в виде секретарей), вы определенно начинаете терять личный контакт. Люди на всех уровнях иерархии должны знать и чувствовать, что могут напрямую обратиться к руководителю компании.

Будьте в курсе того, что происходит вокруг. Не поддавайтесь распространенному заблуждению, что по мере роста вашего бизнеса вы должны все больше отдаляться от всего, что происходит внутри компании. Да, делегирование полномочий необходимо. Да, вы должны преодолеть стремление вникать в мельчайшие детали текущей работы.

Тем не менее вы по-прежнему должны быть в курсе всех актуальных проектов. Лучший способ сделать это — найти время, чтобы увидеть все собственными глазами и услышать собственными ушами. Узнавайте сами, в чем проблемы, каковы успехи и как себя чувствуют люди.

Личное участие, но не микроменеджмент. Не путайте личное участие и микроменеджмент — это не одно и то же. Руководитель, осуществляющий микроменеджмент, не доверяет сотрудникам и старается контролировать любую деталь и любое решение. Он уверен, что никто кроме него не может принять верное решение. Лидер, который лично участвует в работе компании, уверен, что его подчиненные могут сами сделать правильный выбор, и уважает их способности. Сторонник микроменеджмента не ценит способности других. Любой, кто работал в условиях микроменеджмента, подтвердит, насколько это деморализует. Микроменеджмент ограничивает личное развитие сотрудников. Вместо того чтобы направлять сотрудников или быть образцом для подражания, такой руководитель старается контролировать и неизбежно оказывается в окружении безвольных подчиненных, рассуждающих так: «Зачем мне учиться думать самостоятельно, если начальник хочет думать за меня?»

Вы можете участвовать в ежедневной работе, не подавляя подчиненных. Вы можете держать руку на пульсе организации, но не душить инициативутех, кто работает рядом. На самом деле личное участие, не предполагающее жесткого контроля над происходящим, производит эффект, обратный микроменеджменту: вы не деморализуете, а вдохновляете людей; они достигают большего, чем, может быть, сами от себя ожидали. Так мы подошли к следующему элементу лидерского стиля.

Элемент лидерского стиля 5: умение работать с людьми — жесткость и мягкость

Лидеры, строящие великие компании, умеют балансировать между жесткостью и мягкостью. Они требуют от людей невероятно высоких результатов работы (жесткость), одновременно тратя серьезные усилия на то, чтобы помочь сотрудникам гордиться собой и быть уверенными в своих способностях (мягкость).

Важность обратной связи. Если бы нас попросили назвать наименее используемый элемент корпоративного управления, мы бы выбрали обратную связь. Чрезвычайно редко встречается положительная обратная связь руководителя с сотрудниками.

Свойство человеческой натуры таково, что люди добиваются больших успехов, если видят себя в позитивном свете. Масса психологических экспериментов доказывает, что объективные результаты деятельности улучшаются или ухудшаются в зависимости от того, как окружающие реагируют на эти достижения. Положительные отклики, как правило, улучшают качество работы, а отрицательные зачастую ухудшают его.

Тем не менее руководители компаний слишком редко выражают свое отношение — положительное или отрицательное — к работе подчиненных. Отсутствие обратной связи воспринимается работниками очень просто: компании не особенно важно, что и как они делают. А когда люди чувствуют, что до них никому нет дела, они вряд ли будут стараться. А для чего, собственно?

В основе конструктивного подхода к критике лежит концепция лидера как наставника. Когда от вас ждут реакции на ситуацию, ведите себя не как критик или даже босс, а как наставник, учитель. Процесс критики должен стать обучением и способствовать развитию сотрудников.

Важность высоких стандартов работы. Как и хороший наставник, хороший руководитель исходит из того, что любой человек может показывать высокие результаты в своей работе и что для каждого сотрудника естественно стремиться к успеху. Хороший руководитель не требует лучшей работы (требование подразумевает, что люди ленивы и не хотят прикладывать серьезные усилия, а потому их нужно заставлять работать хорошо) — хороший руководитель предлагает подчиненным возможность проверить себя, расти, достигать большего. Предложите людям возможность профессионального роста и покажите им, что вы верите в их успех.

**Элемент лидерского стиля 6: коммуникации**

Подчеркивая важность коммуникаций, мы понимаем, что это звучит банально. К сожалению, руководители многих компаний не просто не умеют выстраивать общение — они вовсе этого не делают. Успешная компания расцветает благодаря коммуникациям. Успешные руководители поощряют постоянные и стабильные коммуникации: вверх, вниз и по горизонтали, на уровне компании, в группе и индивидуально, письменно, устно, формально и неформально. Руководители в организации обеспечивают стабильность и непрерывность коммуникаций.

Используйте образы и аналогии. Используйте живые образы, чтобы объяснить, чего компания старается достичь. Используйте конкретные примеры для иллюстрации восхождения компании к высоким целям. Рассказывайте истории, которые иллюстрируют ценности и дух организации.

Аналогии, метафоры, притчи, особенно воплощенные в графические изображения, — все это мощные способы коммуникации. Используйте их. Не старайтесь объяснить все буквально. Делайте рисунки. Рассказывайте истории. Используйте аналогии. Не беспокойтесь о том, корректны ли ваши аналогии с точки зрения логики: в общении главное — эффективность воздействия, а не логичность.

Добавьте личную нотку к формальным коммуникациям. Деловые письма и речи по большей части скучны, напыщенны и безлики. В них нет жизни, нет огня. Им не хватает некой личной нотки. Стремясь соответствовать канонам бизнес-переписки, некоторые менеджеры полностью сводят на нет какие бы то ни было надежды на эффективное общение.

Вы когда-нибудь замечали, что хорошие книги создают ощущение, будто писатель разговаривает лично с вами? Или что хороший оратор увлекает вас своей речью, создавая ощущение некой близости, даже если аудитория полна людей? Вот такой эффект вы и должны стараться воссоздать. Существуют два основных способа достичь этого.

Во-первых, раскройте себя. Не бойтесь поделиться собственными наблюдениями и историями. Рассказывая кому-то о себе, собственном опыте или вашей точке зрения на мир, вы налаживаете связь с собеседником, даже при отсутствии личного контакта между вами.

Во-вторых, говорите прямо, просто, в свойственной лично вам манере. Используйте местоимения «мы», «вы», «я», а не безличные «кто-то», «некоторые». Употребляйте теплые слова: «друзья», «товарищи», «коллеги».

Говорите и пишите, обращаясь прямо к адресату, как будто он находится перед вами. Употребляйте короткие предложения. Будьте выразительны. Используйте ясный язык, точные слова.

Называйте вещи своими именами и ничего не скрывайте. Большую ошибку совершает тот, кто пытается преподнести неприятные новости в позитивном свете. И еще хуже, когда управленцы стараются уклониться от ответственности за сообщение неприятных фактов. Лучше говорить честно и прямо. Люди не любят, когда их вводят в заблуждение. Они терпеть не могут, когда их держат за идиотов. Руководители, которые не могут быть честными и открытыми с подчиненными, быстро теряют уважение.

Поощряйте общение между сотрудниками. Направление коммуникаций не должно быть только сверху вниз — общение должно иметь место на всех уровнях и во всех направлениях. Имейте в виду, что ваш стиль общения может подавлять других — а может и способствовать установлению прекрасных коммуникаций внутри компании. Помните, что вы задаете тон.

Вот несколько советов.

Задавайте вопросы и давайте людям время обдумать ответы.

Регулярно проводите собрания для всего персонала, подготовив как минимум одно важное сообщение, которое должны услышать все.

Если кто-то не соглашается с группой, сделайте так, чтобы этого человека внимательно выслушали.

Иногда полезно действовать не по плану. Соберите людей, чтобы решить неожиданно возникшую проблему. Импровизированные неформальные собрания — один из лучших способов наладить коммуникации.

Минимизируйте все формальности. Пусть люди почувствуют себя комфортно. Расстегните пуговицу на рубашке, ослабьте галстук.

Если в коллективе чувствуется напряженность или возникли разногласия, не поощряйте интриги. Пусть члены противоборствующих группировок, вместо того чтобы использовать вас в качестве арбитра, соберутся все вместе и обсудят проблему друг с другом. Люди в компании иногда ведут себя как дети, которые бегут жаловаться родителям, вместо того чтобы решить проблему самостоятельно. Не поощряйте такого поведения.

Побуждайте людей открыто выражать чувства и мысли. У каждого из нас есть темы, которые нас глубоко волнуют. Когда чувства подавлены, полноценное общение невозможно. Чувства и бизнес? А как же! Бизнес ведь делается людьми, а людям свойственно испытывать эмоции.

Не позволяйте одному-двум сотрудникам доминировать на протяжении всей дискуссии. Вовлекайте в разговор других, более молчаливых сотрудников, интересуясь их мнением.

Благодарите сотрудников, затронувших какие-то важные темы, даже если это темы не самые приятные.

Повторим: совет уделять внимание коммуникациям может показаться банальным. Тем не менее коммуникации — крайне важный аспект, и многие руководители совершенно не умеют их выстраивать. Если уж ошибаться, то лучше в сторону слишком активных коммуникаций. Здесь невозможно перегнуть палку.

Элемент лидерского стиля 7: всегда вперед

Мы хотим особенно выделить последний элемент в списке составляющих успешного стиля руководства — настрой «всегда вперед». Руководители успешных компаний всегда движутся вперед — развиваются — как личности (осуществляют личностный рост) и заражают этим настроем всю компанию. Они очень энергичны и никогда не останавливаются на достигнутом.

Упорная работа. Упорной работы не избежать: это непременная составляющая бизнеса. Существует, однако, серьезная разница между упорной работой и трудоголизмом. Вы упорно работаете, чтобы чего-то достичь. Трудоголику же свойственна нездоровая, маниакальная потребность в работе; это своего рода страх. Такое отношение к работе деструктивно. Упорная работа — это здоровая потребность, которая может сохраняться в человеке до конца жизни; трудоголики же просто «сгорают».

Мы знаем некоторых успешных лидеров, которые работают только 40-50 часов в неделю, но о них тем не менее можно сказать, что они работают упорно: они трудятся интенсивно, с высокой степенью концентрации. И наоборот, есть трудоголики, которые работают по 90 часов в неделю и при этом неэффективны. Больше не всегда значит лучше.

Совершенствуйтесь изо дня в день. Всегда есть возможность для совершенствования, всегда будут существовать более высокие показатели. Не прекращайте учиться и развивать собственные навыки. Каждый день старайтесь что-то улучшить в себе. Обращайте внимание на свои слабые стороны и недостатки. Попросите других высказать свое мнение о том, в чем вам как руководителю стоит поработать над собой. Чтобы стать по-настоящему выдающимся руководителем, вы должны постоянно самосовершенствоваться.

Будьте энергичны. Если вы выдыхаетесь, то же самое происходит и с вашей организацией. Люди, создающие великие компании, сохраняют бодрость духа на протяжении всей карьеры. Более того, некоторые из них вовсе не уходят на пенсию. Для них просто невозможно провести зрелые годы, когда накоплены мудрость и знания, в качестве вялого и непродуктивного пенсионера.

Заботьтесь о себе физически, эмоционально и духовно. Старайтесь высыпаться. Ведите здоровый образ жизни. Занимайтесь спортом. Отвлекайтесь на что-то интересное помимо работы. Читайте. Беседуйте с интересными людьми. Оставайтесь открытыми новым идеям. Проводите некоторое время в одиночестве. Ставьте перед собой новые задачи. Делайте все, чтобы оставаться бодрым, развивающимся, увлеченным, по-настоящему живым человеком.

Крайне важно любить свое дело. Мы ни разу не встречали лидера небольшой компании, который не получал бы удовольствия от своей работы. Если лидеру постоянно приходится делать что-то, от чего он не получает удовольствия, снижается его энергичность и человек просто «перегорает».

Один из лучших способов поддерживать высокий уровень энергии — постоянно меняться. Пробуйте новое, участвуйте в новых проектах, делайте что-то по-другому, экспериментируйте — делайте все, чтобы оставаться свежим и бодрым. В конце концов, конечно, проще оставить все как есть. Но в этом-то и секрет: перемены требуют усилий, но и придают энергии.

Вы когда-нибудь замечали, что после переезда в новый офис или новый дом вы становитесь более энергичным? Вам может казаться, что переезд начат совсем некстати; тем не менее он на самом деле оказывает стимулирующий эффект. То же касается и работы.