

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Предисловие.....                                                                | 3   |
| Глава 1. Что делают лидеры .....                                                | 7   |
| Глава 2. Коммуникация и ожидания .....                                          | 25  |
| Глава 3. Окрыляющая мотивация.....                                              | 43  |
| Глава 4. Наставничество, которое все меняет.....                                | 65  |
| Глава 5. Признаки таланта лидера.....                                           | 79  |
| Глава 6. Четыре качества мастеров лидерства .....                               | 93  |
| Глава 7. Готовность к риску .....                                               | 107 |
| Глава 8. Борьба с неприятием риска.....                                         | 117 |
| Глава 9. Вдохновенное лидерство .....                                           | 127 |
| Глава 10. Характеристики лидера-вдохновителя .....                              | 145 |
| Глава 11. Организационное лидерство.....                                        | 157 |
| Глава 12. Тактические приемы великих лидеров-<br>организаторов .....            | 185 |
| Глава 13. Определение собственного лидерского стиля.....                        | 197 |
| Глава 14. Дальнейшее определение собственного<br>лидерского стиля .....         | 211 |
| Глава 15. Лидерство в равновесии I: крепкое здоровье.....                       | 221 |
| Глава 16. Лидерство в равновесии II: время и семья.....                         | 235 |
| Глава 17. Лидерство в новых условиях работы .....                               | 249 |
| Глава 18. Диверсификация и очеловечивание вашей<br>компании .....               | 261 |
| Глава 19. Практические приемы и способы .....                                   | 269 |
| Глава 20. Постоянство, компетентность и телефонная<br>коммуникация.....         | 281 |
| Глава 21. Выход из кризисных ситуаций:<br>тест на лидерское мастерство.....     | 291 |
| Глава 22. Овладение искусством антикризисного<br>управления .....               | 301 |
| Глава 23. Возведение прочного фундамента<br>для непредсказуемого будущего ..... | 313 |
| Глава 24. Собирая все воедино .....                                             | 323 |
| Об авторе.....                                                                  | 335 |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Куда исчезли все лидеры? Сегодня во всех сферах жизни — государственном управлении, образовании, бизнесе, религии и искусстве — наблюдается острый дефицит лидеров. Частично этот кризис обусловлен серьезными преобразованиями, происходящими в этих институтах. Жизнь становится все более неопределенной, а лидерство — более рискованным. Однако главная причина кризиса лидерства — невероятная технологическая революция. Нас убеждали в том, что научный подход способен разрешить любые проблемы, а технологии помогают воплотить решения гораздо быстрее и эффективнее, чем раньше. Интернет все теснее связывает человечество, тем не менее никогда еще люди не чувствовали себя такими одинокими и разобщенными. Они не уверены в будущем и чувствуют себя оторванными от корней. Все потому, что в виртуальном мире мы постепенно утрачиваем навыки человеческого общения. Никогда еще это умение не ценилось столь высоко.

Сейчас практически у каждого есть веб-сайт и электронная почта. Единственный способ выделиться самому и сделать заметным свой бизнес — довести до совершенства лидерские качества и навыки убеждения. Подумайте: в прежнюю эпоху иерархи-

ческих компаний, огромных правительственных структур и семей с традиционным укладом потребность в лидерах была очевидной. Мы хорошо знали правила. И задачей лидеров было следить, как мы их выполняем. Однако в эпоху компаний с горизонтальной структурой и семей с двумя работающими родителями мы утратили ориентиры в виде четко сформулированных правил.

Более того, лидеры командно-административного типа, которые принуждают нас подчиняться деспотическим и необоснованным правилам, не пользуются успехом. Мы нуждаемся в лидерах нового образца, которые умеют вдохновлять и мотивировать, сохраняя верность неизменным лидерским принципам. На страницах этой книги вы познакомитесь с новым лидером: гибким и умеющим приспособливаться. Мы расскажем о качествах лидера, позволяющих быть не рабом, но слугой идеи — вызывающим доверие, надежным, решительным и целеустремленным.

Философия, на которой основана данная книга, принадлежит человеку, чье имя давно стало синонимом влияния и человеческих отношений, — Дейлу Карнеги.

Приведем слова самого Дейла Карнеги:

*А сейчас мне бы хотелось рассказать вам о нескольких простых экспериментах, которые докажут, насколько легко понравиться людям. Эксперимент первый: завтра с самого утра улыбнитесь первым пяти людям, которых встретите на работе. Улыбнитесь широко, искренне и сердечно поздоровайтесь. Экспе-*

*римент второй. Каждый день в течение недели выберите одного человека, к которому никогда не питали особых симпатий, и проявляйте к нему искренний интерес. Покажите, что он вам интересен, улыбнитесь и перебросьтесь с ним парой дружеских реплик. Предупреждение: будьте искренни, совершенно и абсолютно искренни. Если начнете притворяться с корыстными целями, то лишь напрасно потеряете время. Это глупо и недальновидно, поскольку вас все равно рано или поздно раскусят. Попробуйте провести эти два эксперимента и проанализируйте результаты. Помните: если хотите нравиться людям, берите пример со щенков. Искренне интересуйтесь другими людьми и не скрывайте этого.*

Эти принципы человеческого общения приносили Дейлу Карнеги невообразимую популярность на протяжении более пятидесяти лет. В этой книге они представлены в точности так, как писал о них Карнеги в своих классических работах. Эти принципы неизменны, меняются лишь способы их применения. Раньше достаточно было приказа начальника, чтобы сотрудник захотел его исполнить. Сегодня лидерам приходится стимулировать это желание, привлекая членов команды с различными подходами для достижения единой цели.

Более того, вы узнаете, что виртуальный мир во все не должен быть безликим и бездушным. Вы можете использовать высокие технологии для поддержания контактов со своими людьми. Да, лидерство, как и любое другое умение, не дается при рождении.

Им надо овладеть. Завершив чтение этой книги и выполнив все представленные в ней упражнения, вы овладеете наиболее важным искусством, которое позволит вам добиться успеха в новой экономике, — лидерским мастерством. По мере расширения границ виртуального мира ценность этого искусства будет только расти.

Наконец, после прочтения книги вы больше не будете спрашивать: «Куда исчезли все лидеры?» Вы поймете, что лидерство — не привилегия исполнительного директора, президента, генерала, начальника или родителей. Лидерство доступно любому человеку в любой сфере, будь то общественная, правительственная, военная организация или семья. Читайте эту книгу и раскрывайте свой потенциал. Становитесь мастером лидерства.

*Постоянно держите разум открытым для перемен.  
Приветствуйте их. Ищите их.*

ДЕЙЛ КАРНЕГИ

## *Глава 1*

# ЧТО ДЕЛАЮТ ЛИДЕРЫ

Следующие главы предлагают нам принять участие в честолюбивом и в высшей степени важном предприятии. Оно принесет неоценимую пользу не только вам, но и всем, с кем сталкивает вас жизнь — как в личном, так и в профессиональном плане.

Мы познакомимся с главным принципом, определяющим человеческое поведение. Он является краеугольным камнем успешных компаний и даже целых наций и культур. Это понятие лидерства. В частности, мы рассмотрим роль лидерства в достижении делового и предпринимательского успеха. Узнаем, как лидеры используют этапы процветания и стабильности и как выживают в периоды экономических катаклизмов.

Кто такие лидеры? Из какого теста они слеплены? Кто эти мужчины и женщины, сумевшие добиться успеха и помогающие остальным сделать

то же самое? Как они преодолевают трудности? Где находят возможности? Это исключительно важная информация для каждого, кто жаждет финансового успеха, личного удовлетворения и самореализации, которые достигаются, когда возможное превращается в реальное.

В современном мире такое качество, как лидерство, хоть и находится в большом почете и уважении, но все-таки несколько обесценилось. Мы празднуем дни рождения Вашингтона и Линкольна, великих лидеров прошлого, но современные лидеры вызывают у нас серьезные подозрения. Вероятно, все дело в насыщенности информационных потоков: нам слишком многое об этих личностях известно. Никто не знал о том, что Линкольн и Вашингтон делали каждый день, и уж того меньше — чем они были заняты каждую минуту. Как бы невероятно это ни звучало сегодня, но Франклин Рузвельт пробыл президентом три срока, а большинство людей даже и не догадывались, что он не может ходить.

Первый шаг на пути к пониманию истинного смысла лидерства — и, что более важно, к превращению в успешного лидера — это пересмотр, обновление и даже перерождение имеющегося у вас представления о лидерстве. Эта книга вооружит вас необходимыми средствами, которые помогут сделать гигантский шаг к реализации своих личностных и профессиональных замыслов.

Данное утверждение подводит нас к весьма важному моменту, который следует прояснить с самого начала. Наша задача шире теоретического или интеллектуального понимания лидерства. Вы узнаете, какие действия предпринимали лидеры, и сможете

без промедления последовать их примеру. Овладение искусством лидерства — это умение претворить свои знания в действия.

Это невероятно честолюбивый замысел, и в нашем распоряжении имеются эффективные инструменты для его реализации. Попросту говоря, основу нашей работы по освоению лидерства составляют идеи, книги и жизненный пример Дейла Карнеги. Во всем мире он известен как один из самых влиятельных людей в области личностного развития, и в наше время его уроки актуальнее, чем когда бы то ни было.

Мы рассмотрим самые животрепещущие вопросы стремительно меняющегося делового мира, познакомимся с новыми людьми, заглянем внутрь компаний, определим трудности, неизбежно возникающие на их — и на вашем — пути к профессиональному успеху и самореализации.

### «LEVI STRAUSS» — ДОЛГОЖИТЕЛЬ

Компании «Levi Strauss & Co.» уже более 150 лет. За столь долгий период она пережила немало взлетов и потрясений, таких, например, как землетрясение в Сан-Франциско 1906 года, разрушившее магазин компании и местные промышленные предприятия.

Несмотря на очевидные сложности, компания продолжала платить сотрудникам заработную плату, пока здания отстраивались заново, и предоставила кредит оптовым покупателям, также пострадавшим во время землетрясения. «Levi Strauss» всегда руководствовалась принципом этического лидер-



ства, шла ли речь о землетрясении или конкуренции с «Calvin Klein». В соответствии с «положением об устремлениях», которое компания выпустила в 1987 году, менеджеры «Levi Strauss» знают, что их работа оценивается не только по финансовым показателям, но и по многим другим аспектам.

Около 40 процентов бонусов, получаемых руководящим составом, определяются оценками их этического поведения, взаимоотношений внутри коллектива и эффективной коммуникации.

## **ИВМ: БИЗНЕС И ЕГО ИДЕАЛЫ**

За двадцать лет до того, как «Levi Strauss» выпустила свое «положение об устремлениях», Томас Уотсон-младший, занимавший в то время пост главы ИВМ, написал книгу под названием «Бизнес и его идеалы» («A Business and Its Beliefs»). Уотсон отдавал себе отчет в том, что его прямая обязанность как лидера — четко сформулировать ключевые ценности компании. Эти ценности, которых ИВМ неуклонно придерживалась, сделали ее одной из ведущих компаний в 1950—1970-е годы.

Интересно отметить следующий факт: задолго до написания книги Уотсон предвидел проблемы, которые едва не привели к краху компании в разгар технологической революции. За тридцать лет до того, как люди впервые узнали о блогах, веб-сайтах и электронной почте, в одном интервью Уотсон признался: «Я боюсь, как бы ИВМ не превратилась в огромного неуклюжего гиганта, который не сможет измениться, когда компьютерный бизнес перейдет

на новую ступень». Кстати, именно это и произошло после выхода Уотсона на пенсию. Оправиться компания смогла только после того, как в 1993 году должность председателя совета директоров и исполнительного директора занял еще один великий лидер — Луис Герстнер-младший. Подробнее мы расскажем о нем в последующих главах.

### **«JOHNSON AND JOHNSON»: БОЛЬШАЯ, НО МАЛЕНЬКАЯ**

«Levi Strauss» и IBM — примеры крупных компаний. «Johnson and Johnson» также принадлежит к их числу, однако, как однажды заметил бывший председатель совета директоров и исполнительный директор Ральф Ларсен, «мы считаем себя не одной огромной компанией с оборотом в 20 миллиардов долларов, а 170 маленькими компаниями». Эти слова воплощают главенствующий принцип лидерского мастерства. Ларсен питал глубокое отвращение к спускаемым сверху вниз указам и директивам. «В компании давно практикуется принцип децентрализации, — рассказывал он в одном из интервью. — Наши сотрудники пользуются большой свободой и независимостью. Ты должен убедить их в правильности своих мотивов. В противном случае вряд ли что-то изменится».

Ларсен мог бы добавить, что, однажды правильно выбрав мотивацию, вы будете получать положительные результаты из года в год. Практически с самого начала «Johnson and Johnson» пользовалась репутацией одного из самых привлекательных мест работы