

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- организаторов	185
Глава 13. Определение собственного лидерского стиля.....	197
Глава 14. Дальнейшее определение собственного 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 компании	261
Глава 19. Практические приемы и способы	269
Глава 20. Постоянство, компетентность и телефонная коммуникация.....	281
Глава 21. Выход из кризисных ситуаций: тест на лидерское мастерство.....	291
Глава 22. Овладение искусством антикризисного управления	301
Глава 23. Возведение прочного фундамента 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