



# Содержание

<i>Благодарности</i> .....	5
----------------------------	---

## **Раздел I. МИФЫ О ЛИДЕРСТВЕ В СРЕДНЕМ ЗВЕНЕ**

<b>ОРГАНИЗАЦИИ — ЕЕ СЕРДЦЕ</b> .....	7
Миф № 1. Должностной миф: «Я не могу управлять, если я не занимаю руководящую должность».....	11
Миф № 2. Миф о назначении: «Когда я доберусь до вершины, то научусь быть лидером» .....	16
Миф № 3. Миф о влиянии: «Если бы я был на верхней ступени иерархической лестницы, то люди следовали бы за мной».....	19
Миф № 4. Миф о неопытности: «Когда я доберусь до вершины иерархической лестницы, то смогу все контролировать» .....	21
Миф № 5. Миф о свободе: «Когда я доберусь до вершины иерархической лестницы, я не буду ничем ограничен» .....	23
Миф № 6. Миф о потенциале: «Я не смогу раскрыть свой потенциал, если не достигну вершины корпоративной лестницы».....	27
Миф № 7. Миф «Все или ничего»: «Если я не доберусь до вершины корпоративной лестницы, то не стоит пытаться стать лидером».....	30
<i>Повторение раздела I</i> .....	34

## **Раздел II. ТРУДНОСТИ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ**

<b>ЛИДЕР НА 360°</b> .....	35
Трудность № 1. Трудность напряжения: Давление от того, что вы застряли посередине.....	37
Трудность № 2. Трудность раздражения, или Ключ к успешному достижению тех целей, которые могут раздражать: Следовать за плохим лидером .....	48
Трудность № 3. Трудность множества шляп: Одна голова... Много шляп .....	60

Трудность № 4. Трудность эго: Вас часто не замечают, когда вы находитесь в среднем звене организации .....	69
Трудность № 5. Трудность реализованности: Лидеры предпочитают находиться в авангарде организации, а не в ее среднем звене .....	77
Трудность № 6. Трудность планирования: Гораздо труднее поддерживать планирование, если не вы над ним работали.....	87
Трудность № 7. Трудность влияния: Управлять теми, кто находится за рамками вашей должности, непростая задача .....	98
<i>Повторение раздела II</i> .....	107
<b>Раздел III. ПРИНЦИПЫ, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ</b>	
<b>ЛИДЕР НА 360° ВЕДЕТ ВВЕРХ</b> .....	109
Принцип ведения вверх № 1. Научитесь исключительно хорошо вести вверх самого себя .....	113
Принцип ведения вверх № 2. Облегчите ношу, лежащую на плечах своего лидера .....	126
Принцип ведения вверх № 3. Будьте готовы делать то, что другие делать отказываются .....	138
Принцип ведения вверх № 4. Недостаточно просто управлять — ведите! .....	148
Принцип ведения вверх № 5. Делайте ставку на отношения .....	157
Принцип ведения вверх № 6. Будьте всегда готовы к разговору с лидером, ведь вы отнимаете у него время...	165
Принцип ведения вверх № 7. Знать, когда сделать ход, знать, когда отступить .....	174
Принцип ведения вверх № 8. Станьте «палочкой-выручалочкой» .....	187
Принцип ведения вверх № 9. Завтра будьте лучше, чем сегодня .....	194
<i>Повторение раздела III</i> .....	202
<b>Раздел IV. ПРИНЦИПЫ, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ</b>	
<b>ЛИДЕР НА 360° ВЕДЕТ ВДОЛЬ</b> .....	203
Принцип ведения вдоль № 1. Понять, освоить и пройти лидерский круг .....	205

Принцип ведения вдоль № 2. Ставьте на первое место дополнение коллег-лидеров, вместо того чтобы состязаться с ними .....	214
Принцип ведения вдоль № 3. Будьте другом .....	221
Принцип ведения вдоль № 4. Не вмешивайтесь в офисную политику .....	228
Принцип ведения вдоль № 5. Расширяйте круг знакомств.....	237
Принцип ведения вдоль № 6. Пусть победит лучшая идея .....	246
Принцип ведения вдоль № 7. Не притворяйтесь, что вы совершенны .....	255
<i>Повторение раздела IV</i> .....	261
 <b>Раздел V. ПРИНЦИПЫ, БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ</b>	
<b>ЛИДЕР НА 360° ВЕДЕТ ВНИЗ</b> .....	263
Принцип ведения вниз № 1. Ходите по коридорам не спеша.....	265
Принцип ведения вниз № 2. Относитесь ко всем как к «10» .....	273
Принцип ведения вниз № 3. Помогайте совершенствоваться каждому члену команды как личности .....	282
Принцип ведения вниз № 4. Поручайте людям ту работу, которая соответствует их сильным качествам .....	293
Принцип ведения вниз № 5. Моделируйте желаемое поведение .....	299
Принцип ведения вниз № 6. Объясняйте суть планирования .....	306
Принцип ведения вниз № 7. Награда за достижение высоких результатов.....	313
<i>Повторение раздела V</i> .....	321
 <b>Раздел VI. ЦЕННОСТЬ ЛИДЕРОВ НА 360°</b> .....	
Ценность № 1. Лидерские команды действуют гораздо эффективнее, чем один лидер .....	325
Ценность № 2. Лидеры нужны на каждом уровне организации .....	330

---

Ценность № 3. Успешное планирование на одном уровне определяет планирование на следующем .....	336
Ценность № 4. Хорошие лидеры в среднем звене организации помогают лидерам на верхних ступенях становиться лучше .....	342
Ценность № 5. Лидеры на 360° обладают качествами, которые ценятся в каждой организации .....	349
<i>Повторение раздела VI</i> .....	363
<b>Специальный раздел. СОЗДАЙТЕ ОБСТАНОВКУ, КОТОРАЯ ПОМОЖЕТ РАСКРЫТЬСЯ ЛИДЕРУ НА 360°</b> .....	365

---

## РАЗДЕЛ I

---

### Мифы о лидерстве в среднем звене организации — ее сердце

Существует множество классических примеров лидерства: Уильям Уоллес ведет свое войско в сражение против армии, поработившей его народ. Уинстон Черчилль противостоит нацистской угрозе в то время, как большая часть Европы пала. Махатма Ганди возглавляет кампанию гражданского неповиновения — «Соляной поход». Мэри Кэй Эш самостоятельно основывает компанию мирового уровня. Мартин Лютер Кинг произносит со ступенек Мемориала Линкольна свою знаменитую речь «У меня есть мечта».

Каждый из этих людей являет собой великого лидера, оказавшего влияние на тысячи, если не на миллионы, людей. И все же эти образы могут ввести в заблуждение. Реальность такова, что в 99 процентах случаев лидеры начинают свой путь к лидерству не с вершины организации, а из ее среднего звена. Как правило, в организации есть только один человек, который и является *истинным* лидером. Что вы собираетесь делать, если этот человек не вы?

---

*Девяносто девять процентов лидеров начинают свой путь к лидерству не с вершины организации, а из ее среднего звена.*

---

Я обучаю искусству лидерства вот уже тридцать лет. И практически после каждой лекции или выступления

ко мне подходит кто-нибудь и говорит примерно следующее: «Мне нравится то, что вы рассказываете, но я не могу всем этим воспользоваться. Я не главный лидер. А человека, на которого я работаю, *в лучшем случае* можно назвать заурядным».

Звучит знакомо? Вы работаете в среднем звене какой-то организации? Возможно, вы не занимаете в ней самых низких ступеней иерархической лестницы и ваша деятельность не заключается в одном только исполнении чужих указаний, но вы и не хозяин положения. А вам хочется идти в авангарде, вести за собой других, влиять на события, вносить весомый вклад в жизнь своей организации.



Вы вовсе не должны становиться заложниками обстоятельств или своего положения. Чтобы стать лидером, совсем необязательно быть исполнительным директором. И даже если вам приходится отчитываться перед человеком, которого трудно назвать умелым лидером, вы можете научиться оказывать существенное влияние на жизнь и процветание своей организации.

В чем кроется секрет? Вы научитесь оказывать влияние с любой занимаемой вами должности, став лидером

на 360°. Вы научитесь вести за собой вверх своих лидеров, вести вдоль своих коллег и вести вниз своих подчиненных.

Не все понимают, что значит влиять на других во всех направлениях — на тех, на кого вы работаете, на тех, кто стоит на одном уровне с вами, и на тех, кто работает на вас. Некоторые люди отлично умеют руководить членами своей команды, но не ладят с руководителями других отделов компании. У кого-то получается наладить прекрасные отношения с боссом, но сам он не пользуется влиянием среди тех, кто занимает положение ниже вашего. Есть люди, которые умудряются ладить со всеми, но от них нет никакой практической пользы. С другой стороны, среди ваших сотрудников есть такие, кто демонстрирует прекрасные результаты, но они сами держатся при этом в стороне, обособленно. А вот лидеры на 360° совершенно другие. Только лидеры на 360° оказывают влияние на людей на всех корпоративных уровнях. Помогая другим, они помогают себе. При этих словах вы можете возразить: «Вести во всех направлениях — легче сказать, чем сделать!» Верно, но тем не менее возможно. По сути, стать лидером на 360° может каждый, кто обладает средними или выше средних лидерскими умениями и готов работать над их совершенствованием. Даже если вы оценили себя всего на пять или шесть баллов по шкале от одного до десяти, то можете усовершенствовать свои лидерские умения и оказывать влияние на всех людей, входящих в организацию. И в состоянии делать это, занимая любую должность.

Лидерство во всех направлениях потребует от вас овладения тремя основными наборами лидерских умений. Возможно, вы уже обладаете интуитивным представлением о том, насколько хорошо ведете за собой вверх своих лидеров, вдоль — своих коллег и вниз — своих подчиненных.



Я хочу помочь вам точнее оценить свои умения, поскольку это поможет вам разобраться, как направлять персональный лидерский рост. С этой целью читатели книги могут посетить сайт [www.360DegreeLeader.com](http://www.360DegreeLeader.com) и получить бесплатную оценку своих лидерских качеств. Вам будет предложена простая онлайн-анкета, в процессе заполнения которой нужно будет оценить себя по показателям, связанным с лидерством, во всех трех сферах. На всю анкету вам потребуется не более пятнадцати минут, а потом вы сможете загрузить подробный отчет со своими результатами.

Я советую вам определить свои лидерские качества перед тем, как продолжить чтение этой книги. Таким образом вы сможете узнать о своих сильных и слабых сторонах и будете ориентироваться на них в процессе ознакомления с каждым набором умений. Однако предварительно нам нужно ознакомиться с другими вопросами, начиная с семи мифов, в которые верят те, кто управляет в средних звеньях организации. Это и будет темой первого раздела данной книги.