

# ВВЕДЕНИЕ

Одно из самых трудных испытаний в карьере, с которым может столкнуться человек, — это оказаться на руководящем посту. Но в этом нет ничего сложного.

Многие руководители, особенно те, дела у которых идут неважно, не согласятся с этим утверждением. Они расскажут, что их работа — это сплошные проблемы и непредвиденные обстоятельства и что успех невозможно предсказать заранее. Если же вверенная им компания терпит убытки, такие руководители приводят перечень “объективных” причин — стратегические ошибки, неправильная маркетинговая политика, происки конкурентов, технологические просчеты. Им невдомек, что это лишь симптомы истинных проблем.

Руководители, терпящие неудачи, — а это может случиться с каждым — допускают одни и те же типичные ошибки, поддаются одному (или нескольким!) из пяти искушений.

Но если это правда, если успех руководителя напрямую зависит от его поведения, почему не становится больше тех, кто все же добивается победы? Почему большинство продолжают искать корень проблемы там, где его быть не может — в финансовых и маркетинговых отчетах, в графиках разработки новых изделий? На этот вопрос лучше всех ответит Люсиль Болл.

В шоу *Я люблю Люси* есть сцена, когда Рики приходит домой и видит, что Люси ползает по гостиной на четвереньках. На его изумленный вопрос, что она делает, Люси объясняет, что ищет потерянные серьги.

— Ты потеряла их здесь, в гостиной? — уточняет Рики.

— Нет, в спальне, но здесь светлее и удобнее искать, — объясняет Люси.

Многие руководители и поныне предпочитают искать там, где “светлее”, обвиняя во всем маркетинг, стратегическое планирование, финансы — что угодно, только бы не оказаться в пугающем сумраке анализа собственных решений и поступков. Именно поэтому им так и не удастся значительно улучшить ситуацию.

Даже сравнительно прогрессивные руководители зачастую предпочитают оставаться в своих “гостиных”, перебирая подходы и направления менеджмента и лидерства в поисках относительно безболезненных решений своих проблем. Некоторые из этих средств

обеспечивают порой временное улучшение, однако в конечном итоге руководитель снова сталкивается с теми же проблемами, истинные причины которых остаются за гранью его понимания и осознания. Об этих-то причинах и пойдет речь в этой книге.

Печально то, что большинство руководителей достаточно проницательны, чтобы все это понять, однако почти никто из них не стремится что-то изменить. Вместо этого они неосознанно скрывают от самих себя и от окружающих свои проблемы, с головой погружаясь в мелочи бизнеса до такой степени, что начинают создавать трудности там, где их нет.

Поступая таким образом, они ставят под угрозу успех своей организации, потому что не желают взглянуть в лицо пяти искушениям руководителя — и преодолеть их.

### **Ждем ваших отзывов!**

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим

ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электрон-

ное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится вам эта книга или нет, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг.

Наши координаты:

E-mail: [info@dialektika.com](mailto:info@dialektika.com)

WWW: <http://www.dialektika.com>

Адреса для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152