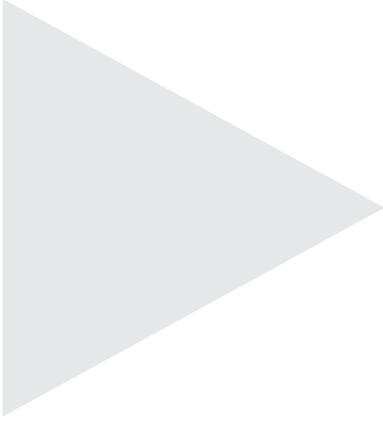


СОДЕРЖАНИЕ

<i>Выражение признательности</i>	5
ГЛАВА 1. Почему изменение ориентиров стало насущной потребностью для каждого лидера	7
ГЛАВА 2. От солиста — к дирижеру	25
ГЛАВА 3. От целей — к росту	45
ГЛАВА 4. От привилегий — к цене	63
ГЛАВА 5. От угождения — к побуждению	81
ГЛАВА 6. От сохранения — к созиданию	103
ГЛАВА 7. От подъема по лестнице — к строительству лестниц	127
ГЛАВА 8. От директивности — к коннективности	147
ГЛАВА 9. От единообразия команды — к разнообразию	169
ГЛАВА 10. От позиционного авторитета — к моральному	193
ГЛАВА 11. От обученных лидеров — к трансформационным	215
ГЛАВА 12. От карьеры — к призванию	235
<i>Об авторе</i>	255



ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Хочу сказать спасибо Чарли Ветцелю и остальным членам команды, которые помогли мне написать и опубликовать эту книгу. Я искренне благодарен сотрудникам своих организаций за поддержку данного проекта. Каждый из вас повышает ценность моей жизни, что позволяет мне повышать ценность других людей. Совместными усилиями мы делаем мир лучше!



ГЛАВА 1

ПОЧЕМУ ИЗМЕНЕНИЕ ОРИЕНТИРОВ СТАЛО НАСУЩНОЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ ДЛЯ КАЖДОГО ЛИДЕРА

Меняйся или умри.

ТОМАС ЭДЖЛИ

Мне уже давно хотелось написать книгу об *изменении лидерского вектора*, так как я занимаюсь вопросами теории и практики лидерства уже почти полвека и вижу, что за это время многое изменилось. В начале 1970-х годов, когда я делал первые шаги на этом поприще, тема *лидерства* мало кого интересовала. Тогда в мире бизнеса господствовала концепция *менеджмента*, основанная на классических работах Питера Друкера. Ситуация стала меняться в конце 1980-х годов, когда некоторые авторы начали писать о лидерстве. Люди охотно покупали и читали их книги. Почему? Потому что в условиях стремительного ускорения темпов жизни постоянное изменение становилось нормой, и у них возникла потребность разобраться в сложностях мира, которые нарастали подобно снежному кому.

Чтобы добиться успеха в новых условиях, людям необходимо учиться лидерству. Эффективность принципов менеджмента, которыми мы руководствовались многие годы, зависела от стабильности и известных

факторов. Эрик Макналти, руководитель исследовательской группы в программе National Preparedness Leadership Initiative, отметил:

Системы и процессы менеджмента, как правило, линейны. Они предполагают, что использование аналогичных средств приведет к получению аналогичных результатов. Во многих ситуациях это справедливо. Однако лидерство требует более тонкого понимания мира, потому что в нем действуют люди. Лидер должен знать, что их мотивирует, каковы их интересы и насколько они вовлечены в деятельность. Механические системы могут быть линейными, но, как только в них включается человеческий фактор, они становятся более сложными и адаптивными.

Там, где менеджмент принимает стабильность как должное, лидерство использует принципы, работающие в условиях неизвестности. В восьмидесятые годы у людей появилась потребность в лидерах, которые могли бы указать им правильное направление. Чтобы удовлетворить эту потребность, руководителям организаций пришлось взять функцию лидеров на себя. Когда они начали применять принципы лидерства в своей работе, организации стали быстро добиваться процветания. Вот почему последние три десятилетия в мире бизнеса господствует концепция лидерства.

**«БЫСТРО» ОЗНАЧАЕТ «БЫСТРЕЕ» —
«ВПЕРЕД» ОЗНАЧАЕТ «КОРОЧЕ»**

Оглядываясь назад, я вижу, что по сегодняшним меркам стремительные темпы 1980-х годов выглядят черепашьими. Теперь жизнь движется *гораздо* быстрее. Скорость, с которой нам приходится справляться с изменениями и неопределенностью, может показаться безумной.

Последние несколько лет одна из моих организаций, John Maxwell Team, просит меня выпускать короткие видеоролики для ежедневного подкаста «Минута с Максвеллом» (Minute with Maxwell). Моя команда предлагает мне какое-нибудь слово или словосочетание и дает примерно минуту, чтобы я его прокомментировал. Это всегда весело, и такие ролики постятся онлайн как своего рода поучительные на-

ставления. Недавно мне предложили словосочетание *fast forward**. Первое, что пришло на ум, — это слова «быстрее» и «короче». Вот что имею в виду.

Будущее приближается к нам быстрее, чем когда-либо раньше. Оно не собирается замедляться. Вряд ли кто-нибудь серьезно думает, что завтра жизнь потечет медленнее, чем сегодня. Технологии, социальные сети и темпы изменений в мире никогда не позволят этому случиться. Чтобы продвигаться вперед, нам нужно двигаться быстрее. И мы, как лидеры, должны быть впереди, должны видеть больше, чем другие, и видеть раньше других.

Стремительные темпы изменений заставляют нас быть гибкими. Помните старую песенку Матушки Гусыни «Джек, будь ловок»?

Джек, будь ловок,
Джек, будь быстр,
Через свечку
Прыгни ввысь.

Чем больше ловкости, адаптивности и гибкости мы будем проявлять, тем быстрее сможем двигаться и меняться.

Обычно в спортивных состязаниях медали вручают людям, занявшим три первых места. Похоже, что сегодня во всех областях, кроме спорта, признание и вознаграждение получают только победители. Как говорится, занявший второе место становится первым неудачником. Вот почему скорость и ловкость приобрели первостепенное значение.

Несколько лет назад я прочитал в *New York Times* статью о гепардах, которая может послужить прекрасной иллюстрацией роли ловкости в достижении успеха.

Каждый, кто видел, как гепард гонится за антилопой, знает, что эти кошки поразительно быстры. Но оказывается, что вовсе не скорость яв-

* *Fast forward* — *термин*: ускоренная перемотка; *буквальный перевод*: быстро вперед. — *Прим. перев.*

ляется главным секретом их впечатляющего охотничьего мастерства. Результаты нового исследования в условиях дикой природы показывают, что именно ловкость гепардов — умение прыгать в сторону, резко менять направление и мгновенно сбрасывать скорость — оставляет бедным антилопам так мало шансов на выживание...

Гепарды развивают скорость до 94 километров в час при средней скорости бега около 53 километров в час. Исследователи установили, что спринтерские рывки составляют лишь малую часть общей дистанции, которую гепарды преодолевают каждый день.

Кроме того, они выяснили, что всего за один прыжок гепард способен замедлить скорость на целых 15 километров в час и на охоте это умение приносит больше пользы, чем способность развивать рекордную скорость. Гепард часто замедляется перед сменой направления, и это позволяет ему выполнять крутые повороты, которые обеспечивают преимущество над быстрой и ловкой добычей.

Кроме того, слово «вперед» означает «короче». Когда я был начинающим лидером, меня учили, что для эффективного выполнения своей роли в организации мне нужно составить долгосрочный план работы на десять лет, среднесрочный план на пять лет и краткосрочный план на два года. Теперь это кажется абсурдным. Сегодня долгосрочный план можно составить разве что на два года. Технологии и инновации развиваются так стремительно, что все продвигается вперед гораздо быстрее. Как лидеры, мы не можем действовать медленно или слишком долго просчитывать варианты. Нам необходимо произвести изменение, оценить ситуацию и снова измениться. Мы должны *постоянно* меняться.

Как лидер может сделать больше, чем просто держаться на плаву и выживать в такой обстановке? Ключ в том, чтобы научиться постоянно менять *лидерский вектор*. Для этого надо развить в себе способность и готовность производить в стиле лидерства такие изменения, которые окажут позитивное воздействие на рост организации и ваше личностное развитие.

Известный эксперт в области развития навыков коммуникации Бруна Мартинуцци проанализировала результаты исследования, про-

веденного организацией Economist Intelligence Unit. Его авторы пришли к выводу, что в предстоящие годы самыми важными станут три лидерских качества: «способность мотивировать персонал (35 процентов); способность хорошо работать в условиях поликультурного пространства (34 процента); способность содействовать изменениям (32 процента)». Все эти качества требуют адаптивности. Мартинуцци отметила, что данное мнение согласуется с китайской поговоркой «мудрые приспосабливаются к обстоятельствам, как вода к кувшину». Возможно, ни в какое другое время в новейшей истории адаптивность не была более важна, чем сейчас. «Адаптивность — способность изменяться, чтобы соответствовать новым обстоятельствам, — является одним из важнейших навыков лидера».

Материалы недавнего исследования, проведенного организацией Right Management, показывают, что потребность в адаптивности только возрастает. Авторы полагают, что уже скоро 91 процент решений о приеме на работу будет базироваться на оценке способности людей справляться с изменениями и неопределенностью.



ЧТОБЫ НАУЧИТЬСЯ СВОЕВРЕМЕННО МЕНЯТЬ
ЛИДЕРСКИЙ ВЕКТОР, НЕОБХОДИМО РАЗВИТЬ В СЕБЕ
СПОСОБНОСТЬ И ГОТОВНОСТЬ ПРОИЗВОДИТЬ
В СТИЛЕ ЛИДЕРСТВА ТАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ,
КОТОРЫЕ ОКАЖУТ ПОЗИТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ
НА РОСТ ОРГАНИЗАЦИИ И ВАШ ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ.

Хорошие лидеры адаптируются. Они смещают ориентиры. Они изменяются, поскольку меняется весь мир. Это никогда не было более очевидным, чем сегодня, и способность быстро меняться никогда еще не являлась более важной, чем сейчас. И когда я говорю, что хорошие лидеры адаптируются, то не имею в виду, что они становятся конформистами. Дэйв Мартин, лучший в Америке христианский тренер по успеху, отметил:

Между адаптацией и конформизмом существует большая разница. Похоже, что «великие» понимают ее инстинктивно и, презирая конформизм,

всячески развивают в себе мужественную способность приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам. Конформизм — это негативное стремление смешаться с толпой, стать заурядным, не высовываться, не пытаться извлечь выгоду из своей уникальности. Адаптивность — это позитивная способность ощущать смену направления ветра и проактивно корректировать свой курс, чтобы воспользоваться этим изменением. В то время как конформизм — это слабость, основанная на страхе быть отвергнутым, адаптивность — это сила, основанная на уверенности в себе, в собственных суждениях и способностях.

Сталкиваясь с неопределенностью, конформисты уходят в безопасное место, чтобы защитить себя. Адаптивные лидеры, умеющие изменять ориентиры, приветствуют неопределенность и встречают ее с поднятой головой. Мне нравится то, что по этому поводу сказал Пол Карофски, почетный исполнительный директор Центра семейного бизнеса при Северо-Восточном университете, хотя вместо слова «неопределенность» он использовал «двусмысленность»:

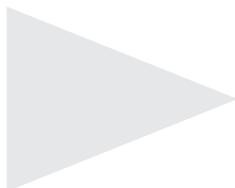
Двусмысленность может стать причиной бессонных ночей, и, если человек стремится к простой работе, ему нужно найти для себя поприще, не связанное с лидерством.

У лидеров, по определению, должны быть последователи. Их нужно направлять. Чтобы направлять, следует принимать решения. Чтобы принимать решения, нужно рассматривать варианты. А рассмотрение вариантов всегда связано с неопределенностью.

Если хотите добиться успеха в лидерстве, научитесь чувствовать себя комфортно в условиях неопределенности и постоянно производить изменения. Вы должны быть гибкими и справляться с неопределенностью, не теряя сфокусированности на цели. Лидеры, которые меняют ориентиры, должны быть похожими на воду. Им нужно быть такими же текучими. Вода находит путь, а затем прокладывает его. Сначала она меняется в зависимости от обстоятельств. Необходимость изменения диктуется окружающей средой. Но движущаяся вода тоже обладает большой силой. Сначала она огибает предмет, но в то же

время начинает его перемещать. Со временем вода может источить скалу. Даже какая-то мелочь способна изменить многое.

Истина заключается в следующем: *каждый шаг обязательно потребует изменения лидерского вектора и приведет к изменению ваших мыслей, действий и стиля лидерства*. Если вы хотите быть эффективным лидером, то должны менять свои ориентиры. Если надеетесь добиться успеха в мире, который постоянно меняется, вам тоже нельзя оставаться неизменным, ничего не изменяя в своих мыслях и действиях.



ЕСЛИ НАДЕЕТЕСЬ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В МИРЕ,
КОТОРЫЙ ПОСТОЯННО МЕНЯЕТСЯ, ВАМ ТОЖЕ
НЕЛЬЗЯ ОСТАВАТЬСЯ НЕИЗМЕННЫМ, НИЧЕГО
НЕ ИЗМЕНЯЯ В СВОИХ МЫСЛЯХ И ДЕЙСТВИЯХ.

Как сказал канадский журналист и социолог Малькольм Гладуэлл, «ваша обязанность как личности, как мыслящего существа заключается в том, чтобы постоянно обновлять свои взгляды на как можно большее количество вещей. И если вы регулярно не вступаете в противоречие с самим собой, значит, вы не *мыслите*». Мы, как лидеры, должны признать ценность того, что миллениалы называют «ментальной нитью». Стоматологи призывают нас ежедневно пользоваться зубной нитью, чтобы укреплять здоровье наших зубов; наверное, нам нужно так же регулярно пользоваться ментальной нитью, чтобы избавляться от старого мышления и укреплять свой стиль лидерства.

В молодости мне встретилось вдохновляющее высказывание Филлипа Брукса, американского проповедника XIX века и автора знаменитого гимна «О, малый город Вифлеем». Он писал:

Печальным окажется для всякого человека тот день, когда он станет абсолютно довольным той жизнью, которую ведет; мыслями, которые обдумывает; поступками, которые совершает. Когда в дверь его души перестанет постоянно стучаться горячее стремление совершить нечто большее, для чего, как ему известно, он был предназначен и создан.

Я запомнил эти слова и часто использую их, чтобы вызвать в себе стремление к еще большему росту и достижениям.

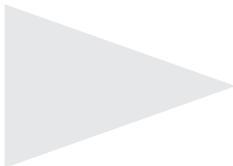
Изменение лидерского вектора помогает нам двигаться вперед вопреки естественной тенденции к потере ментальной гибкости. Оно побуждает нас пробовать что-то новое, выходить из зоны комфорта, подвергать сомнению общепринятые истины и приветствовать изменения. Каждое произведенное вами изменение в стиле лидерства потенциально способно сделать вас лучшим лидером.

ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ИЗМЕНИТЬСЯ КАК ЛИДЕР?

Прежде чем перейти к практической стороне изменения лидерского вектора, я хочу заложить теоретическую основу, объяснив, что для этого требуется. Насколько вы открыты для перемен? Готовы ли начать задавать больше вопросов, вместо того чтобы давать больше ответов? Готовы ли стать лучшим слушателем, лучшим наблюдателем?

Вы готовы больше полагаться на свою интуицию и креативность? Изменение лидерского вектора потребует от вас опоры на ценности, принципы и стратегию, но в то же время заставит полагаться на инновации, отыскивать варианты и проявлять креативность. Кроме того, вам придется отказаться от некоторых вещей и посвятить себя само совершенствованию.

Особенно трудно менять лидерский вектор, когда вы занимаетесь этим впервые. Возможно, потребуется отказаться от проверенных методов и перейти к чему-то новому. Вам придется отказаться от стабильности, которая обеспечивает безопасность, ради адаптивности, которая открывает возможности. Это позволит вам стать лучше прежде, чем вы сможете вырасти во что-то лучшее. Желание совершенствоваться заставит вас продолжить обучение. Но вот хорошая новость: умение менять вектор своей деятельности сделает вас лучшим лидером!



ВАМ ПРИДЕТСЯ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ СТАБИЛЬНОСТИ,
КОТОРАЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ БЕЗОПАСНОСТЬ,
РАДИ АДАПТИВНОСТИ, КОТОРАЯ ОТКРЫВАЕТ
ВОЗМОЖНОСТИ.

КАК МЕНЯТЬ ЛИДЕРСКИЙ ВЕКТОР

Если вы ответили «да» на предыдущие вопросы — или готовы двигаться в том направлении, где сможете ответить «да», — значит, можете сделать первые шаги вперед и приступить к изменению лидерского вектора. В следующих главах этой книги я проведу вас через смену одиннадцати главных ориентиров, которую произвел сам. Но прежде, чем мы до этого дойдем, я хочу научить вас семи техническим приемам, которыми вы должны овладеть, если хотите, чтобы смена лидерских ориентиров происходила успешно. Практикуйтесь в их использовании ежедневно — и будете готовы встретить любую ситуацию, требующую изменения лидерского вектора, гибко и уверенно.

1. ПОСТОЯННО УЧИТЕСЬ, РАЗУЧИВАЙТЕСЬ И ПЕРЕУЧИВАЙТЕСЬ

Я уже говорил о темпах изменения нашего мира. Недавно я прочитал одну чрезвычайно полезную статью на эту тему, опубликованную Всемирным экономическим форумом.

Журнал Harvard Business Review опубликовал статью «Осторожно! Пробелы между навыками», в которой говорится: «Уроки, полученные в учебном заведении, могут устареть прежде, чем вы успеете погасить студенческий кредит». По словам автора, если раньше навыки, приобретенные выпускниками колледжа за время получения степени бакалавра, обеспечивали достаточную базовую подготовку на протяжении всей последующей карьеры, то сегодня их ожидаемый срок годности составляет всего пять лет.

В свою очередь эксперты Всемирного экономического форума, которые занимались подготовкой недавнего доклада «Будущее рабочих мест», изучили воздействие разрушительных изменений на существующие наборы навыков и обнаружили, что «в среднем, к 2020 году более трети желаемых базовых навыков в большинстве профессий будут составлять те, которые сегодня пока еще не считаются актуальными». Или, как прямо заявляет Марк Ниманн-Росс, менеджер образовательного портала lynda.com, «через четыре года вам придется освоить 30 процентов новых рабочих обязанностей».

Как в этих условиях могут процветать лидеры? Мы должны учиться, разучиваться и переучиваться. Этот процесс является обязательным условием успешной смены лидерских ориентиров. Мы должны быть готовы ежедневно что-то менять. Должны отказываться от того, что работало вчера, и учиться новым способам видения, действий и лидерства. Мы не можем позволить себе придерживаться какой-то одной технологии или методики. Или мы продолжим учиться и меняться, или наше лидерство умрет.

2. ЦЕНИТЕ ВЧЕРАШНИЙ ДЕНЬ, НО ЖИВИТЕ СЕГОДНЯШНИМ

Легендарный бейсболист Бейб Рут однажды сказал: «Вчерашний хоум-ран не выиграет сегодняшнюю игру». Фантастически глубокая мысль, не правда ли? Прекрасное напоминание о необходимости сосредоточиться на сегодняшнем дне. Былые заслуги хорошо смотрятся в резюме, но не помогут стать победителями сегодня.

В течение многих лет я держал в своем офисе табличку с надписью «Вчера закончилось вчера вечером». Она напоминала мне, что все хорошее, сделанное мной вчера, не гарантирует, что сегодня у меня будет хороший день, и все плохое, произошедшее вчера, не означает, что сегодняшний день обязательно будет плохим. Сегодня начинается с чистого листа. Если я хочу, чтобы сегодняшний день оказался отличным, мне нужно делать то, что необходимо сейчас. Я могу и должен быть благодарен за вчерашнее, но мне следует сосредоточиться на сегодняшнем.

Когда я был молодым автором, меня наставлял один очень успешный писатель. Я всегда буду бесконечно признателен ему за помощь, которую он мне оказал. Однажды за ужином я рассказал, что пишу еще одну книгу. Он поинтересовался тематикой и содержанием, а затем спросил:

- Джон, ты уверен, что она станет твоей самой лучшей книгой?
- Не сомневаюсь! — ответил я.

— Это хорошо, — сказал он. — Дело в том, что автора всегда оценивают по его последней публикации. Если ты разочаруешь своих читателей, они начнут сомневаться, стоит ли им покупать твою следующую книгу.

Я навсегда запомнил этот совет. За прошедшие годы я написал и продал много книг, но никогда не забывал, что не могу полагаться на свою прошлую репутацию. Люди могут высоко оценивать ваши вчерашние достижения, но уважают за то, что вы делаете сейчас. Я ценю вчерашний день, но живу сегодняшним.

3. ПОЛАГАЙТЕСЬ НА СКОРОСТЬ, НО НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ПРАВИЛЬНО ВЫБИРАТЬ ВРЕМЯ

Если вы хотите добиться успеха в сегодняшнем мире, действуйте быстро, и тут у вас нет альтернативы. Однако у вас есть возможность правильно выбрать время. Если собираетесь изменить лидерские ориентиры, то должны хорошо понимать, что происходит вокруг, поскольку от этого зависит, будете вы топтаться на месте или продвигаться вперед. Вести за собой — это все равно что знать, когда лучше съесть грушу. Говорят, что существует только один день, когда груша идеально подходит для употребления в пищу. Как лидер, вы должны уметь выбирать самые подходящие моменты для корректировки ориентиров. Когда нужно произнести зажигательную речь, чтобы вызвать энтузиазм у членов команды, а когда — просто попросить? В какой момент лучше всего выпустить новый продукт и снять с производства старый, пик популярности которого уже миновал? Когда вашей организации следует направить часть прибыли на реализацию открывшейся возможности, а когда не стоит этого делать?



КОГДА ПОЯВЛЯЕТСЯ ФУРГОН С ОРКЕСТРОМ,
УЖЕ СЛИШКОМ ПОЗДНО ВСТАВАТЬ
ВО ГЛАВЕ ПРОЦЕССИИ.

4. УДЕРЖИВАЙТЕ В ПОЛЕ ЗРЕНИЯ ВСЮ КАРТИНУ, КАКОЙ БЫ БОЛЬШОЙ ОНА НИ СТАНОВИЛАСЬ

Мой путь лидера по-настоящему начался лишь после того, как я впервые понял, что все взлеты и падения зависят от лидерства. Эта истина стала фундаментом, на котором я построил свою жизнь, и про-