

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие Джона Максвелла</i>	11
Парадоксы лидерства в трудные времена.....	15

ПАРАДОКС 1

Незаурядный лидер ведет себя уверенно, но скромно.....	41
-----------------------------------------------------------	----

ПАРАДОКС 2

Незаурядный лидер умело использует и видение, и слепые пятна	70
-----------------------------------------------------------------------	----

ПАРАДОКС 3

Незаурядный лидер умеет быть на виду и становиться невидимым.....	100
----------------------------------------------------------------------	-----

ПАРАДОКС 4

Незаурядный лидер упрямо стоит на своем, но открыт чужим идеям.....	130
------------------------------------------------------------------------	-----

ПАРАДОКС 5

Незаурядный лидер
заботится об общем благе,
но учитывает интересы каждого157

ПАРАДОКС 6

Незаурядный лидер —
и учитель, и ученик одновременно.....186

ПАРАДОКС 7

Незаурядный лидер ставит
высокую планку, но умеет прощать217

ПАРАДОКС 8

Незаурядный лидер
идет в ногу со временем,
но не у времени на поводу248

Новый тип лидера279

Благодарности.....304

Библиографический список.....306

Об авторе.....316

ПРЕДИСЛОВИЕ ДЖОНА МАКСВЕЛЛА

Говорят, в древнем Китае жить в эпоху перемен желали только врагу.

Неудивительно: ведь жизнь кажется проще, если все предопределено и идет по плану. Есть даже китайская пословица: «Лучше быть собакой в спокойные времена, чем человеком во время хаоса».

Полагаю, всем понятно, что эпоха перемен, если не времена хаоса, уже наступили. А значит, самое время для книги о том, как вести за собой других, когда сам не уверен ни в чем. В 2020 году вспыхнула пандемия COVID-19, и многие руководители оказались в условиях, когда за месяц приходилось принимать больше решений, чем прежде за целый год.

В обиход прочно вошло выражение «разворот на 180°». Организациям приходилось кардинально меняться, чтобы подстроиться под новые нормы. Розничная торговля на какое-то время почти полностью стала торговлей онлайн. Компания *Zoom* начала срочно наращивать мощности, потому что люди могли встречаться только в сети. Жить стало одновременно и проще, и труднее.

Мы узнали, что можем выстраивать свою жизнь по-другому и что она, скорее всего, никогда больше не будет такой, как до 2020 года.

Более тридцати лет я рассматривал лидерство и командную работу в контексте *вневременных принципов*, однако пришел час прислушаться к *веянию времени*. Из этой книги вы узнаете о восьми *парадоксах*, которые необходимы для эффективного руководства в условиях нестабильности и неопределенности.

Мне бы хотелось поставить несколько вопросов, чтобы показать, насколько эти парадоксы существенны.

Приходилось ли вам иметь дело с самонадеянным руководителем, которому не помешало бы вести себя немного скромнее? И наоборот, встречались ли вам те, чья излишняя скромность расхолаживает коллектив? Бинго! Налицо парадокс: людям нужен руководитель, и уверенный, и скромный одновременно.

Встречался ли вам руководитель, который брал на себя слишком много, не наделяя полномочиями никого из членов своей команды? Бьюсь об заклад, вам хотелось, чтобы он отошел в сторонку и дал остальным реализовать свой потенциал. С другой стороны, знаете ли вы руководителей, которых никогда нет на месте, и кто отнюдь не служит образцом для подражания? Не казалось ли вам, что им не мешало бы больше времени проводить с командой, показывая своим примером, что и как нужно делать? Очередной парадокс: людям нужен лидер, который умеет быть на виду, но вовремя отходит в сторону.

Думаю, вы поняли, о чем речь.

Великие лидеры обладают явно противоречивыми качествами и тем самым притягивают к себе лучших людей. На мой взгляд, многие проходят мимо этих парадоксов, потому что они кажутся им бессмыслицей. Разве могут уживаться в одном человеке две противоположные черты, каждая из которых отрицает другую? Но без этого не обойтись. Современный коллектив состоит из людей, которые ожидают от своего лидера очень многого, и управлять ими гораздо сложнее, чем в 1969 году, когда я начинал свою карьеру. Сегодня сотрудники хотят, чтобы вы ценили их индивидуальность, а завтра — чтобы заботились о благе всего коллектива. Сейчас им нужны высокие стандарты, а через час — прощение за то, что у них не получилось им соответствовать. Сегодня они хотят, чтобы им показали, куда идти, а завтра — чтобы вы не стояли у них на дороге и не мешали делать свое дело.

Эта книга поможет вам почувствовать себя лидером нового поколения. Тем, кто понимает чувства других и может дать своевременный совет. Тем, кто мотивирует и вдохновляет. Тем, кто дарует принятие. Тем, кто показывает пример, но, как волшебник, в нужный момент растворяется в воздухе.

Тим Элмор рассказывал мне об этой книге в процессе работы над ней, и я пришел от нее в восторг. На мой взгляд, ему удалось нащупать, чего не хватает многим лидерам. Я предложил ему напечатать книгу в издательстве *John Maxwell Imprint*, входящем в группу *HarperCollins*. Она согласуется с принципами, которым учу я, и хорошо дополняет их. Сорок лет назад, когда мы познакомились с Тимом, он был совсем юным студентом колледжа. Уже

Предисловие Джона Максвелла

тогда я увидел в нем задатки незаурядного лидера и, как только он закончил учебу, пригласил присоединиться к моей команде. Мы проработали бок о бок двадцать лет, и все это время я наблюдал, как с каждым годом его навыки лидерства становятся сильнее и лучше.

Эта книга основана на его собственном опыте руководства, равно как и на наблюдениях за опытом других лидеров. Она даст вам стимул развивать свой социальный и эмоциональный интеллект. Расширит круг ваших возможностей. Предложит практические шаги для воплощения описанных парадоксов.

Раз уж нам довелось жить в эпоху перемен, пусть наш путь будет осмысленным!

Парадоксы лидерства в трудные времена

В прошлом году во время карантина я то и дело вспоминал об Исааке Ньютоне. Когда тому было двадцать два, Лондон охватила Великая эпидемия чумы, и Кембриджский университет отослал юного Исаака домой. Так в 1665 году соблюдали «социальную дистанцию».

Вот тогда и произошло чудо.

Вдали от учителей и их наставлений талант Ньютона расцвел. Год, который он провел на самоизоляции, вошел в историю как *annus mirabilis* — «год чудес».

Во-первых, он продолжил работу над решением математических задач, которую начал в Кембриджском университете. Хотите — верьте, хотите — нет, но эти расчеты легли в основу математического анализа.

Во-вторых, Ньютон раздобыл несколько призм и начал экспериментировать со светом. Он даже проделал