

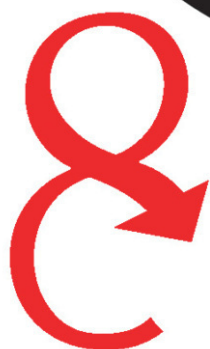


Т И М Э Л М О Р



# СТРАТЕГИИ

КОТОРЫЕ ПРИВОДЯТ  
К ВЫДАЮЩЕМУСЯ  
РЕЗУЛЬТАТУ



## ПАРАДОКСОВ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА

*«Если вы лидер, который хочет преуспеть в современном сложном мире, обязательно прочтите эту книгу».*

Джон Максвелл, автор бестселлера «21 закон лидерства»

Умный бизнес

Тим Элмор

**Стратегии, которые приводят  
к выдающемуся результату. 8  
парадоксов эффективного лидера**

«Издательство АСТ»

2021

УДК 159.923

ББК 88.53

## **Элмор Т.**

Стратегии, которые приводят к выдающемуся результату. 8 парадоксов эффективного лидера / Т. Элмор — «Издательство АСТ», 2021 — (Умный бизнес)

ISBN 978-5-17-156181-9

Тим Элмор – мировой ТОП-эксперт по лидерству и личной эффективности уровня Стивена Кови, Брайана Трейси, Джона Максвелла. Он написал более тридцати руководств, которые изучают в самых престижных вузах. Более 20 лет Элмор проработал вместе с Джоном Максвеллом – автором бестселлера «21 закон лидерства». Доктор Элмор стал наставником для сотен тысяч руководителей, которые сейчас возглавляют компании, корпорации, фонды. Забудьте все, что вы знали о лидерстве, потому что мир изменился! Теперь, чтобы вдохновлять и мотивировать сотрудников, нужны совершенно другие качества. Эта книга – пособие для лидеров нового времени. Здесь вы найдете те самые новые принципы, которые позволяют руководить и выстраивать эффективную коммуникацию с сотрудниками и клиентами в сложных современных условиях. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.923

ББК 88.53

ISBN 978-5-17-156181-9

© Элмор Т., 2021

© Издательство АСТ, 2021

## Содержание

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие Джона Максвелла                                   | 8  |
| Парадоксы лидерства в трудные времена                         | 10 |
| Я устал, я ухожу                                              | 11 |
| Взгляд на наш сложный мир                                     | 13 |
| О чем эта книга                                               | 16 |
| Секретный ингредиент – социальная и эмоциональная грамотность | 19 |
| Что такое парадоксы лидера?                                   | 22 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                             | 23 |

# Тим Элмор

## Стратегии, которые приводят к выдающемуся результату.

### 8 парадоксов эффективного лидера

*Права на перевод получены соглашением с издательством HarperCollins Focus, LLC. и литературного агентства Nova Littera SIA. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 2021 by Tim Elmore

© Кияновская А., перевод на русский язык, 2022

© ООО «Издательство АСТ», 2023

\* \* \*

«Эта книга раскрывает секреты, с помощью которых эффективные лидеры становятся столь успешными. Автор объясняет, как им удается гармонично сочетать в себе прямо противоположные черты и этим притягивать к себе людей. Если вы лидер, который хочет преуспеть в современном сложном мире, обязательно прочтите эту книгу».

*Джон Максвелл,*

*автор бестселлеров, основатель John Maxwell Company*

«Перед вами содержательное и глубокое руководство для лидеров, которые хотят усилить свое влияние, идя проверенным и эффективным путем. Рекомендации Тима Элмора основаны как на его собственном опыте, так и на пристальном наблюдении за выдающимися руководителями. Я настоятельно рекомендую эту книгу к прочтению».

*Тим Тассопулос,*

*президент и исполнительный директор Chick-fil-A*

«Мы проживаем не эпоху перемен, а смену эпох». Это один из ярких образов, которых так много в книге Тима Элмора о лидерстве в сложные времена. По мере того, как вы будете с ней знакомиться, уровень вашего лидерства будет стремительно нарастать.»

*Эни Бейлер, основатель сети пекарен Auntie Pretzels, писатель, спикер*

«Лидерство само по себе есть не что иное, как парадокс, вернее, набор парадоксов. В своей увлекательной и поучительной книге Тим Элмор описывает восемь из них. Не сомневаюсь, что это чтение как воодушевит вас и вашу команду, так и бросит вызов вам всем. По мере того как мы совершаем сложный переход к постпандемийному миру, незаурядные лидеры, о которых пишет Тим, становятся просто необходимы».

*Дейв Каи,*

*президент Coca-Cola Bottling Company Consolidated*

«Кто бы мог подумать, что лидерство в современном мире требует умения сочетать взаимоисключающие черты? Но это именно то, что предлагает Тим Элмор в своем фундаментальном исследовании. Внедрив в жизнь парадоксы, описанные в этой книге, вы полностью поменяете свой взгляд на то, что значит быть лидером».

*Джин Смит,  
директор по физическому воспитанию,  
вице-президент Университета штата Огайо*

«Какое-то время назад менеджеры и тренеры нашего клуба стали замечать, что молодые бейсболисты сильно отличаются от спортсменов предыдущего поколения. Эти изменения требуют от всех, кто называет себя лидером, осваивать новые подходы к руководству. Мы уже довольно давно сотрудничаем с Тимом Элмором и успешно применяем его идеи о том, что значит быть лидером следующего поколения. Восемь парадоксов великого лидерства являются ярким примером того, что для этого нужно. Я очень рекомендую эту книгу».

*Дейтон Мур,  
генеральный директор Kansas City Royals*

«Сегодня о лидерстве пишут многие, но не всем удастся по-настоящему глубоко разобраться в том, что значит быть руководителем, который вдохновляет других, трансформирует устаревшие методы и ведет людей и организации к процветанию. Обращаясь к тому, что необходимо для успеха – в частности, к парадоксам великого лидерства – Тим Элмор исследует совершенно новую территорию, помогая нам находить баланс между, на первый взгляд, противоречивыми качествами, которыми должен обладать лидер. Многолетний опыт Тима в сфере воспитания лидеров – как среди молодежи, так и в рядах высококлассных руководителей высшего ранга – дает ему мощный инструмент для обучения тому, как быть уверенным, но скромным; быть на виду, но вовремя уходить в тень; поддерживать личные отношения с сотрудниками, но не терять связь со всем коллективом; учить других, но и самому сидеть за партой; и, наконец, оставаться верным вечным принципам, но не бояться заглядывать в будущее. Если вы хотите оставить после себя доброе наследие, не пропустите эту книгу!»

*Кэти Каприно  
журналист Forbes, писатель и лайф-коуч*

«Скромность и уверенность. Видение и слепые зоны. Высокие стандарты и милосердное прощение. Эффективные лидеры выделяются тем, что способны сочетать, казалось бы, противоречивые качества. Тим Элмор пишет о том, как эффективно руководить в сложные времена. Я рекомендую эту книгу всем, кто стремится стать лидером, за которым хочется следовать».

*Энди Стэнли,  
писатель, основатель North Point Ministries*

«Сегодняшние рабочие коллективы отличаются от того, какими они были в прошлом. Сотрудники лучше образованы и их ожидания от руководителей выше, чем в то время, когда я начинал свою карьеру. С помощью восьми парадоксов, описанных в этой книге, современные лидеры

могут найти решения встающих перед ними сложных задач. Глубокий взгляд на проблему, а также практические рекомендации делают эту книгу захватывающей».

*Гектор Падилья,*

*исполнительный вице-президент по внешним продажам и сервисному обслуживанию Home Depot*

«Эту книгу должны прочитать все руководители, независимо от того, как долго они выступают в этой роли. Сейчас, когда люди изголодались по лидерам, обладающим социальным и эмоциональным интеллектом, она предлагает новый взгляд на то, что значит быть эффективным руководителем в современных условиях».

*Ками Маккей,*

*руководитель отдела кадров Atlanta Hawks*

## 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 поговорка: «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 *веканию 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 ужиться 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 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 в ставне маленькое отверстие, сквозь которое в комнату проникал узкий пучок солнечных лучей. Из этих изысканий родились его теории о природе света.

В-третьих, за его окном росла яблоня. Да-да, та самая яблоня, о которой мы все слышали. И хотя эта история обросла легендами, помощник Ньютона утверждал, что в основном так оно и было: Ньютон сидел под деревом, на него упало яблоко, и это положило начало цепи его рассуждений. Из упавшего на землю яблока выросла теория законов динамики и всемирного тяготения.

В то же самое время в Лондоне от чумы умерла четверть населения. Эпидемия 1665–1666 годов была одной из многих вспышек черной смерти, которая почти четыреста лет опустошала Европу.

Но в итоге благодаря этой вспышке мы все оказались в выигрыше.

Разве не удивительно, что Ньютон смог превратить *великую остановку* в *великий путь* к совершенно новому миру математики и естественных наук? Он покинул одно из самых блистательных высших учебных заведений, но узнал больше, чем мог бы получить на занятиях. Именно тогда, когда жизнь встала на паузу, Ньютон сделал самый мощный рывок вперед. Его изоляция во время пандемии сформировала наш современный мир.

Ирония судьбы!

Парадокс!

Сегодня мы опять живем под угрозой пандемии. Мир был не прост и до COVID-19, но отголоски этой вспышки делают его еще сложнее. За первые двадцать лет нашего столетия мир стал куда доступнее – узнать о том, что происходит в любой его точке, можно за считанные секунды. Всем правит гиг-экономика<sup>1</sup>, а с экранов телевизоров и смартфонов круглосуточно льется непрерывный поток новостей. Самое точное определение нашему времени дал Военный колледж армии США. Это акроним VUCA:

- Volatile – нестабильное;
- Uncertain – неопределенное;
- Complex – сложное;
- Ambiguous – неоднозначное.

Как сказал папа Франциск: «Мы проживаем не эпоху перемен, а смену эпох».

Эти нестабильные, неопределенные, сложные и неоднозначные времена ставят перед нами много задач, решать которые становится все труднее.

---

<sup>1</sup> Гиг-экономика – формат работы через платформы, которые моментально соединяют заказчиков и исполнителей в любой части мира (Uber, Airbnb, Upwork и пр.). – *Прим. пер.*

## Я устал, я ухожу

За первые два десятилетия XXI века тысячи руководителей высшего звена покинули свои рабочие места. Это повод задуматься. Согласно отчету кадрового агентства *Challenger, Gray & Christmas*, за первые три квартала 2019 года в отставку ушло более тысячи генеральных директоров<sup>2</sup>.

В течение первых девяти месяцев 2019 года свои посты покинуло больше топ-менеджеров, чем в разгар мирового экономического кризиса, который пришелся на первые три квартала 2008 года. С тех пор, как агентство начало отслеживать динамику увольнений в 2002 году, этот показатель текучести кадров среди первых лиц компаний стал наивысшим<sup>3</sup>.

К концу 2019 года в отставку ушло еще больше CEO<sup>4</sup> крупнейших мировых брендов, включая *eBay*, *Nissan*, *We Work* и *JUUL*. Руководить большими корпорациями, учитывать интересы многочисленных акционеров и улаживать разногласия среди членов совета директоров становилось все сложнее. Еще один повод для размышлений: пока в первом квартале 2020 года внимание американцев было приковано к пандемии коронавируса, многие компании пережили смену руководства.

Генеральный директор *Disney* ушел в отставку.

Генеральный директор *Hulu* ушел в отставку.

Генеральный директор *IBM* ушел в отставку.

Генеральный директор *LinkedIn* ушел в отставку.

Генеральный директор *Uber Eats* ушел в отставку.

Генеральный директор *Salesforce & Vlocity* ушел в отставку.

Генеральный директор *MGM* ушел в отставку.

Генеральный директор *Lockheed Martin* ушел в отставку.

Генеральный директор *Volkswagen* ушел в отставку.

Генеральный директор *Mastercard* ушел в отставку.

Генеральный директор *Nestlé* ушел в отставку.

Генеральный директор *T Mobile* ушел в отставку.

Генеральный директор *Harley-Davidson* ушел в отставку.

Генеральный директор *Victoria Secret* и *Bed Bath & Beyond* ушел в отставку.

Журнал *Fortune* назвал это «великим исходом генеральных директоров 2020 года»<sup>5</sup>. При этом далеко не все решения об увольнении были связаны с COVID-19. Цена лидерства в такие времена заставляет тех, кто у руля, задуматься, готовы ли они ее платить. Какими бы ни были закономерности или теории заговора, одно можно сказать с уверенностью: быть лидером сегодня – это нечто совершенно иное, чем когда я начинал свою карьеру. Мы живем в эпоху повышенной тревожности, и многие факторы оказывают сильное влияние на рынок.

- Быстрые темпы изменений, в том числе кардинальных.
- Сложные ситуации с участием многочисленных заинтересованных сторон.

---

<sup>2</sup> 2019 September CEO Turnover Report. Challenger, Gray, and Christmas, Inc. 2019. – <http://www.challengegray.com/press/press-releases/2019>.

<sup>3</sup> Rebecca Aydin and Allana Akhtar. The 37 most dramatic CEO exits in 2019 // Business Insider. 2019, December 23. – <https://www.businessinsider.com/biggest-ceo-departures-wework-juul-ebay-warner-bros-metfile-2019-10>.

<sup>4</sup> CEO, Chief Executive Officer – главный исполнительный директор, президент, директор, высшая управленческая должность в западной экономической системе. По функционалу ближе всего к российскому генеральному директору, поэтому в переводе используются оба термина: и «генеральный директор», и «СЕО». – *Прим. пер.*

<sup>5</sup> Polina Marinova. The Great CEO Exodus of 2020. // Fortune. 2020, February 26. – <https://fortune.com/2020/02/26/the-great-ceo-exodus-of-2020/>.

- Испытующий взгляд общественности, которая не оставляет без внимания и выносит в публичное поле любой, даже самый незначительный промах.
- Вспышка вируса, которая переросла в пандемию и парализует все вокруг.
- Коллективы, члены которых превосходят руководителей в образованности и владении информацией.
- Сложные и запутанные деловые взаимоотношения, участники которых постоянно находятся под пристальным наблюдением.
- Страх потерпеть неудачу и беспокойство об общественном мнении.

Все чаще организации избирают руководителями тех, кто ничего не делает, лишь бы не разбираться с ошибками. *Бездействие* становится выгоднее *противодействия*.

Недавно мне на глаза попала заметка о декане юридического факультета одного уважаемого вуза: «Ректору позвонили два уважаемых профессора и пожаловались на декана своего факультета, который, с их точки зрения, бездельничает. Ректор ответил, что деканов других факультетов обвиняют в пьянстве, сексуальных домогательствах и нецелевом использовании средств, в то время как декан юридического факультета никогда не доставлял ему никаких проблем. Так что преподавателям юрфака придется с ним смириться»<sup>6</sup>.

Логика в доводах ректора вполне очевидна. Пассивный, даже некомпетентный лидер юридического факультета не был эффективным руководителем, но из двух зол выбирают меньшее. Его бездействие было, несомненно, лучше, чем активное нарушение дисциплины, в котором были замечены другие деканы.

На мой взгляд, мы стали слишком часто «играть от обороны». Мы редко переходим в атаку. Мы убеждаем себя, что живем в слишком трудные времена, в которые главное – избежать поражения. Или соглашаемся на стиль и регламент управления, который работал в прошлом. На что после этого можно рассчитывать? Тремя главными кандидатами, баллотировавшимися на пост президента США в 2020 году, были белые мужчины старше семидесяти: Берни Сандерс, Джо Байден и Дональд Трамп. Более молодые и энергичные кандидаты или выбыли из гонки из-за низкого рейтинга, или потерпели сокрушительное поражение еще до ее начала. Так сегодня чаще всего и обстоят дела в мире.

Хотел бы я знать, сколько раз в нашей истории мы соглашались на посредственных, чтобы не сказать безучастных, лидеров только потому, что к ним привыкли.

---

<sup>6</sup> Scott Gregory. The Most Common Type of Incompetent Leader // Harvard Business Review. 2018, March 30. – <https://hbr.org/2018/03/the-most-common-type-of-incompetent-leader>.

## Взгляд на наш сложный мир

Президент Гарри Трумэн однажды сказал: «Не история создает людей, а люди творят историю. Когда нет руководства, общество стоит на месте. Прогресс происходит тогда, когда смелые умелые лидеры берут ситуацию в свои руки и меняют положение дел к лучшему».

Я размышлял над этим высказыванием не один год. По большому счету я с ним согласен, но все же считаю, что эти утверждения не исключают друг друга. *Лидеры творят историю, но и история создает лидеров.* Бывают ситуации, которые пробуждают в лидерах просто удивительные способности, и те находят выход и поднимаются со своей командой на новый уровень. Времена, в которые они живут, словно взывают к их внутренним резервам. И только когда великие лидеры проходят проверку на прочность, отвечая на брошенные им вызовы, мы признаем историю, которую они сотворили.

Что, если эти времена снова настали?

Давайте вместе подведем итоги первых двух десятилетий XXI века. Когда мы вступили в новое тысячелетие, история совершила поворот. Те из нас, кто и раньше осознавали, что мир непрост, на рубеже тысячелетий обнаружили, что он стал еще сложнее. Совершим небольшую прогулку в прошлое.

- Все началось с «Проблемы 2000 года». Этот компьютерный сбой показал, что многие боятся конца света.

- Затем лопнул пузырь доткомов. Финансовый коллапс привел к тому, что огромное количество интернет-стартапов пошло ко дну, а тысячи людей остались без работы и средств к существованию.

- Далее мы пережили теракт 11 сентября 2001 года. Вызванный им экономический спад вывел из бизнеса множество компаний и некоммерческих организаций.

- Вскоре после этого мы стали свидетелями череды скандалов в таких гигантах, как *Enron*, *Tesco* и *Worldcom*, попавших под подозрения в корпоративной коррупции.

- Позже появились смартфоны. Со временем мы поняли, что эти устройства вызывают привыкание и повышают тревожность. (Хорошее выражение: «Раньше наши телефоны были на привязи, а мы свободны; теперь наши телефоны свободны, а мы на привязи».)

- С появлением смартфонов мы оказались опутаны социальными сетями. Эти платформы стали местом обитания стalkerов, интернет-хищников и организаций, отслеживающих наши действия.

- Мировой экономический кризис 2008–2009 годов показал, что очень немногие готовы к финансовому спаду. Миллионы людей во всем мире лишились права выкупа заложенного имущества, потеряли свои дома, сбережения и работу.

- В последнее десятилетие на первый план вышла борьба за расовое равенство, права женщин, контроль над оборотом оружия, а также протесты против жестокости полиции и сексуального насилия.

- Одной из центральных новостей стала нормализация долговой нагрузки по образовательным кредитам в США, так как задолженность за обучение в высших учебных заведениях стала превышать задолженность по кредитным картам. 42 миллиона американцев имеют непогашенные долги по образовательным кредитам.

- Мы столкнулись с ростом массовых расстрелов в США, число которых в 2019 году (419) превысило число дней.

- У нас на глазах зависимости постепенно стали нормой. Вейпы, видеоигры, порнография, социальные сети, опиоиды и другие рецептурные препараты: к чему только ни прибегают люди, чтобы справиться с болью, тревогой и депрессией.

- Раскол электората по отношению к первому темнокожему президенту США в лице Барака Обамы и первому президенту-аутсайдеру в лице Дональда Трампа привел к поляризации в политических кругах.

- COVID-19 запер всех по домам на несколько месяцев. К концу 2020 года в мире было инфицировано 83 миллиона человек, около двух миллионов умерло. За одну неделю 6,6 миллионов американцев подали заявления на пособие по безработице – такого не было никогда прежде. Эти месяцы стали временем тяжелых потерь и нужды, когда люди пытались оправиться от вспышки вируса, охватившей весь мир.

- И последнее: все больше молодых людей сталкивается с расстройствами психического здоровья. Панические атаки стали самым распространенным психическим отклонением в США.

Слабое психическое здоровье – это счет, который нам выставляет XXI век. По данным Национального института психического здоровья США нарушения психики есть у трети взрослых и подростков. В докладах Центров по контролю и профилактике заболеваний (CDC) указывается, что из-за пандемии в августе 2020 года каждый четвертый молодой человек (в возрасте от 18 до 24 лет) задумывался о самоубийстве<sup>7</sup>.

К концу 2020 года ни у кого не осталось сомнений, что пандемия COVID-19 будет занимать умы нескольких поколений. Главный вопрос в том, с чем ее сравнить. С Великой депрессией? С «испанкой»? Финансовым кризисом 2008 года? 11 сентября 2001 года? Второй мировой войной?

Стоит ли удивляться, что навыки грамотного руководства стали такими востребованными? Они встречаются крайне редко.

За время моей жизни искусство быть лидером стало слишком эксцентричным. Наш мир и раньше переживал сложные времена: были и пандемии, и мировые войны, и голод. Но время, в которое мы живем сейчас, перестало быть *сложным*; оно стало *трудным*. Рик Нейсон в своей книге «*Не так уж трудно. Сложные системы в бизнесе*» (*It's Not Complicated: The Art and Science of Complexity in Business*) объясняет эту разницу так<sup>8</sup>.

1. Ситуацию можно назвать сложной, если ее решение требует усилий. Студент, изучая условия математической задачи, может счесть их непростыми. Представим, что он взял паузу и прилег вздремнуть. Проснувшись, студент возвращается к задаче, при этом ее суть осталась прежней. Прошло полчаса, но ни условия, ни правила не изменились. Решить задачу будет не проще, но и не сложнее.

2. Ситуация трудная, когда она постоянно меняется. Когда авиадиспетчер помогает самолетам взлетать и садиться, он имеет дело с трудной задачей, условия которой непостоянны. Поспав полчаса, он обнаружит, что проблема обострилась. То, что было простым, стало сложным. Изменились динамика и детали. Для решения новой ситуации потребуется больше усилий.

Именно в таких условиях мы с вами и должны вести за собой других.

История, случившаяся во время выпускных экзаменов в полицейской академии, лишила меня дара речи. Экзаменатор предложил выпускникам сценарий с непредсказуемым развитием событий: там было и ограбление банка, и пожарные, залившие все водой, и бешеная погоня на автомобилях, и крики бегущих во все стороны людей. Одним словом – коллапс. Курсанты должны были описать свои действия в такой безумной ситуации.

---

<sup>7</sup> Czeisler et al. Mental Health, Substance Use, and Suicidal Ideation During the COVID-19 Pandemic – United States // Morbidity and Mortality Weekly Report, Centers for Disease Control and Prevention, August 14, 2020. – <https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/wr/mm69693a1.htm>.

<sup>8</sup> Rick Nason. *It's Not Complicated: The Art and Science of Complexity in Business*. Toronto, Canada: University of Toronto Press, 2017.

Самый честный ответ прозвучал с последней парты: «Я сниму форму и смешаюсь с толпой».

Это путь в тупик, с которого мы просто обязаны свернуть.

## О чем эта книга

В XXI веке быть лидером сложнее, чем когда бы то ни было. Лидерство никогда не было легким, но сегодня вести за собой нужно более образованных, более заносчивых и информированных людей, ожидания, запросы и требования которых намного выше, чем у прошлых поколений. Чтобы возглавлять таких людей, лидер должен обладать противоречивыми чертами характера и гармонично сочетать, казалось бы, несочетаемые качества. Именно это отличает незаурядного лидера. Он обладает парадоксальным складом личности и обращает на себя внимание, так как выделяется не только умственными способностями, но и эмоциональным, социальным и нравственным интеллектом. По словам Адама Саенса<sup>9</sup>, такой лидер знает не только книги, но и жизнь: у него широкий кругозор, житейская смекалка и чуткое сердце<sup>10</sup>. Посмотрим на следующие факты.

В наши дни новые сотрудники, входя в команду, привносят с собой и свои особые личностные качества. Рассмотрим некоторые из них.

**1. Образование.** Не секрет, что у каждого нового поколения больше возможностей получить формальное образование, чем у предыдущего. Сегодняшняя молодежь образованна намного лучше, чем их бабушки и дедушки: с 1968 года неуклонно растет доля людей, получивших как минимум степень бакалавра. «Среди миллениалов<sup>11</sup> примерно четверо из десяти (39 %) человек в возрасте от 25 до 37 лет имеют степень бакалавра. Для сравнения: этот показатель у молчаливого поколения<sup>12</sup> составляет 15 %, у беби-бумеров<sup>13</sup> – примерно четверть, а у поколения X<sup>14</sup> – примерно 29 % (три человека из десяти). Выборка произведена среди людей одного возраста»<sup>15</sup>. Внесу ясность: формальное образование не равно умственным способностям, но оно определенно повышает уровень ожиданий от своего лидера. Одна из причин, почему стиль управления в 1950-х был более «командно-приказным», заключается в том, что образованных людей было не так много. Подчиненные предпочитали, чтобы им просто говорили, что делать. Сегодня такой формат руководства мало кого устраивает.

**2. Чувство собственной исключительности**, которое определяется как «нереалистичное, незаслуженное или неуместное ожидание благоприятных условий и благосклонного отношения со стороны других». Журнал *Psychology Today* пишет, что чувство собственной исключительности часто проявляется через игнорирование правил, туеядство и создание неудобств окружающим. Это форма нарциссизма, когда человек верит, что превосходит других. Он легко разочаровывается и считает себя более достойным получать бонусы и привилегии. Как показывают исследования, число людей (особенно среди молодежи) с комплексом исключительности непрерывно растет<sup>16</sup>. Исследования, проведенные Университетом Нью-Гэмпшира, показывают, что у молодых людей этот комплекс встречается на 25 % чаще, чем у людей в возрасте от 40 до 60 лет, и на 50 % чаще, чем у людей старше 60.

---

<sup>9</sup> Адам Саенс – американский психолог, психотерапевт, автор книг и оратор. – *Прим. пер.*

<sup>10</sup> Adam Saenz. *The EQ Intervention*. Austin, TX: Greenleaf Book Group Press, 2020.

<sup>11</sup> Миллениалы, или поколение Y, – это люди, родившиеся с 1981 по 1996 год.

<sup>12</sup> Молчаливое поколение – это люди, родившиеся с 1928 по 1945 год.

<sup>13</sup> Беби-бумеры – это люди, родившиеся с 1946 по 1964 год.

<sup>14</sup> Поколение X – это люди, родившиеся с 1965 по 1979 год.

<sup>15</sup> Kristen Bialik and Richard Fry. *Millennial Life: How Young Adulthood Compares Today with Prior Generation* // Pew Research Center. 2019, February 14. – <https://www.pewsocialtrends.org/essay/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations/>.

<sup>16</sup> Greg Evans. *Psychologists Say More and More Young People Are Entitled* // Independent. 2017, August 1. – <https://www.indy100.com/article/young-people-entitlement-disappointed-narcissismpsychology-research-7867961>.

**3. Информированность.** Средства массовой информации и социальные сети подвергают новоиспеченных членов наших команд влиянию большего объема информации и данных, чем людей предыдущих поколений. Человек (даже подросток) со смартфоном получает десять тысяч сообщений в день, включая публикации в соцсетях, рекламу, телешоу, электронные письма, видео и личное общение<sup>1718</sup>. Высокая подверженность информационному воздействию формирует у сотрудников амбиции: они больше видели, а значит, больше знают. Часто так и есть. При этом с ростом информированности мы становимся все менее и менее терпимыми. Взять хотя бы недавний пример с Джорджем Вашингтоном, который перестал быть в наших глазах героем, после того как вскрылись негероические подробности его личной жизни. Информированность, как правило, порождает цинизм и скептицизм. Позволю себе напомнить очевидное: чем циничнее сотрудник, тем сложнее им руководить.

**4. Эмоциональность.** Ирония заключается в том, что люди с более высоким уровнем образования, которое, как можно предположить, способствует рациональности и логике, подвержены крайним проявлениям эмоций. У нас на глазах происходит рост эмоционального напряжения, столкновений в соцсетях, политической поляризации, нежелания идти на компромисс. Люди все хуже управляют своими эмоциями, а вместо объективного исследования вопроса стремятся доказывать свою правоту. Мы реагируем быстрее, чем успеваем подумать. Возможно, в этом виноваты социальные сети, но сегодня миллионы людей с незаурядными когнитивными способностями очевидно отстают в социальном и эмоциональном развитии. Склонность драматизировать не ослабла, а скорее усилилась. Нас научили жаждать скандала. («МусорТВ» создано для того, чтобы вызывать сильные эмоции.)

**5. Требовательность.** Как правило, современный сотрудник выходит на работу имея при себе список завышенных притязаний. Имейте в виду, что требовательность и чувство исключительности – это «двоюродные братья», но не «близнецы». Чувство собственной исключительности продиктовано убеждением, что мы заслуживаем чего-то (будь то привилегии или опыт) уровнем выше, чем большинство. Требовательность же сводится к нашим ожиданиям относительно того, как все должно быть. Одно больше связано с эмоциями, другое – с мыслями. И то и другое порождает твердые установки, с которыми руководителям приходится иметь дело. Современный лидер должен понимать, что требовательность людей к руководителям и рабочим местам растет, а несоответствие ожиданий и реальности порождает конфликт.

Незаурядный лидер отличается тем, что справляется с этими вызовами. Он умеет говорить с сотрудниками на их языке, позволяя каждому почувствовать свою принадлежность к команде и значимость для нее. Он постоянно находится меж двух огней и тщательно взвешивает все возможные варианты развития событий, даже если кто-то беззастенчиво требует, чтобы он занял ту или иную сторону или выбрал радикальную точку зрения. Незаурядный лидер признает, что большая часть его жизни пройдет под этим давлением. К сожалению, управлять своими эмоциями могут лишь единицы, поэтому у нас так мало незаурядных лидеров. И поэтому они так нужны.

В наши трудные времена таких лидеров мало.

Дэвид Рок<sup>19</sup> пишет: «Потребности новых поколений, приходящих на руководящие должности, отличаются от потребностей их предшественников. Эти люди ожидают от организации большего. Они стремятся к личностному росту. Ценят свободу и независимость. Они не похожи друг на друга и готовы меняться. Эти люди не пойдут за лидером старого формата, который приемлем для культуры командования и подчинения. Им нужен лидер, который рас-

---

<sup>17</sup> David Rock. *Quiet Leadership*. New York: HarperCollins, 2006.

<sup>18</sup> Mellissah Smith. *We Are Exposed to 10,000 Brand Messages a Day // Marketing Eye*. 2018, September 24. – <https://www.marketingeye.com.au/marketing-blog/we-are-exposed-to-10-000-brand-messages-per-day-here-s-how-to-make-yours-stick.html>.

<sup>19</sup> Дэвид Рок – эксперт и автор книг по развитию лидерских навыков, автор термина «нейролидерство». – *Прим. пер.*

кроет их яркие стороны и поможет реализоваться на работе. Лидер, который расширит их кругозор»<sup>20</sup>.

Повод задуматься: чем ценнее ресурс, тем сильнее влияние.

Информация давно перестала быть дефицитным товаром, и информированные лидеры – больше не редкость. Что встречается редко, так это лидер с высоким социальным и эмоциональным интеллектом. Тот, кто применяет парадоксы, описанные в этой книге. Тот, кто помогает команде посмотреть на проблему с неожиданной точки зрения и найти выход из самой безнадежной ситуации. Тот, кого старшие поколения называют «мудрым руководителем». Захлебываясь в потоках информации, люди жаждут здравомыслия.

---

<sup>20</sup> Бредберри Т., Гривз Д. Эмоциональный интеллект 2.0. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017, стр. 24.

## Секретный ингредиент – социальная и эмоциональная грамотность

Большая часть парадоксов связана не с когнитивным, а с эмоциональным интеллектом. Все дело в *EQ*, а не в *IQ*<sup>21</sup>. Долгие годы исследователи вопросов лидерства не могли выработать формулу для точного определения тех, кто станет эффективным лидером. Было принято считать, что главную роль играет *сила личности и высокий интеллект*. Однако со временем стало понятно, что проблема намного сложнее. Далеко не каждый интеллеktуал способен стать хорошим руководителем. Сколько раз вам доводилось восклицать:

– Как такой умный человек мог поступить настолько \_\_\_\_?

Выберите слово, чтобы заполнить пробел: неразумно, нелогично, тупо, глупо и т. д. Перспективный специалист, чья карьера идет под откос из-за эмоционального дефицита, – обычное дело. Не зря говорится: «Рано или поздно троечники станут начальниками, а отличники – подчиненными». Те, чьи умственные способности посредственны, учатся распознавать социальные и эмоциональные сигналы, в то время как отличники полагаются только на свой интеллект.

Тревис Бредберри и Джин Гривз пишут: «Когда эмоциональный интеллект был только открыт, он оказался недостающим звеном, объясняющим интересный феномен: люди с самым высоким показателем интеллектуального развития (*IQ*) переигрывают людей со средним *IQ* лишь в 20 % случаев, в то время как люди со средним *IQ* переигрывают людей с высоким *IQ* в 70 %. Такое положение вещей нанесло значительный удар по представлению о важности коэффициента *IQ*, который прежде казался огромному числу людей источником успеха. Ученые поняли, что существует еще одна переменная, объясняющая успех людей с разной степенью *IQ*, а годы исследований и огромное количество опытов показали, что именно эмоциональный интеллект (*EQ*) является важнейшим фактором в этом процессе»<sup>2223</sup>.

Социальный и эмоциональный интеллект – это «способность понять настроения, поведение и мотивы других людей, с тем чтобы улучшить качество ваших отношений с ними»<sup>24</sup>. Хорошая новость заключается в том, что в отличие от *IQ*, который не сильно меняется в течение жизни, *EQ* можно повышать. В школе нас учат работать с информацией, но не с эмоциональными и социальными сигналами. Начиная карьеру, мы умеем читать и сообщать о прочитанном, но не умеем справляться с эмоциями в сложных обстоятельствах. Я часто говорю студентам: *успех на занятиях на 75 % зависит от IQ и на 25 % – от EQ. В карьере все будет наоборот.*

Тест *Emotional Intelligence Appraisal* – это самая обширная методика оценки *EQ* в мире. Он был разработан компанией *TalentSmart*, и его прошли более полумиллиона человек. Результаты просто поражают. Более 90 % людей, достигающих значимых результатов, обладают высоким уровнем эмоционального интеллекта<sup>25</sup>. Совпадение? Не думаю.

Что происходит в мозгу лидера каждый день?

Сигналы, которые воспринимают органы зрения, слуха, вкуса, обоняния и осязания, сначала поступают в спинной мозг, который, в свою очередь, проводит полученные импульсы

---

<sup>21</sup> EQ, Emotional Quotient – коэффициент эмоционального интеллекта, показатель способности человека контролировать собственные эмоции. Обычно переводится как «эмоциональный интеллект»; IQ, Intellectual Quotient – коэффициент интеллектуального развития. – *Прим. пер.*

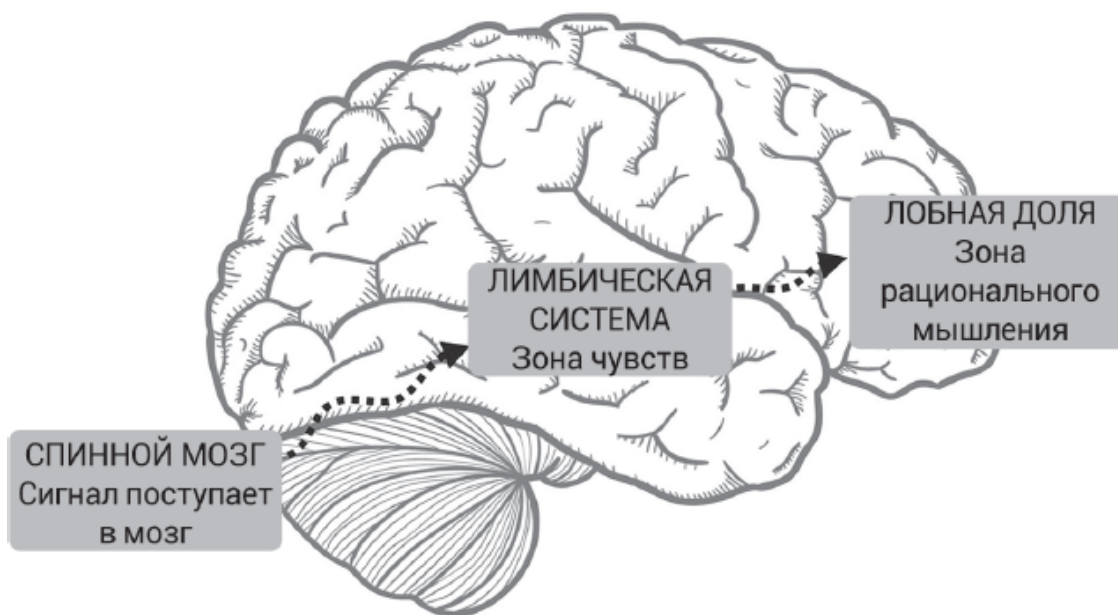
<sup>22</sup> Перевод с английского Павла Миронова. – *Прим. пер.*

<sup>23</sup> Бредберри Т., Гривз Д. Эмоциональный интеллект 2.0, стр. 38.

<sup>24</sup> Бредберри Т., Гривз Д. Эмоциональный интеллект 2.0, стр. 34.

<sup>25</sup> Jonathan Haidt. *The Righteous Mind*. New York: Knopf, 2012.

через лимбическую систему (отвечает за чувства) в лобную долю (отвечает за мыслительные процессы) головного мозга. Как показано на рисунке ниже, сигналы сначала проходят через ту часть мозга, где формируются эмоции, а уже затем поступают туда, где происходит рациональное мышление. Следует отметить, что по мере формирования мозга префронтальная кора (лобная доля) созревает в последнюю очередь. Так, у подростков она развита еще в недостаточной степени, что часто проявляется в чрезмерно эмоциональном и даже иррациональном поведении и склонности драматизировать. Область мозга, в которой они могли бы просчитать последствия своих действий, пока к этому не готова.



Хотя современный человек получает лучшее образование за всю мировую историю, нас не учат очень важной вещи: *управлять эмоциями*. Мы уделяем основное внимание академическому или когнитивному развитию – в ущерб эмоциональному интеллекту. Мы складываем познавательную информацию в лобную долю, в то время как многие наши реакции никогда не продвигаются дальше лимбической системы.

Как говорится в басне: слона-то я и не заметил.

Профессор кафедры этики лидерства Нью-Йоркского университета Джонатан Хайт называет это явление «слон и всадник»<sup>26</sup>. Он утверждает, что внутри каждого из нас есть «всадник» (сознательное, рациональное мышление), который сидит верхом на «слоне» (бессознательном мышлении). Всадник притворяется главным, но он намного меньше слона, и тот часто идет куда хочет. Когда мы испытываем и выражаем сильные чувства, то, как бы мы ни рационализировали свою эмоциональную реакцию, все же передаем бразды правления слону. Мы блестяще оправдываем свои импульсивные действия, даже если доводы не имеют под собой никакой логики. Мы говорим об одном, хотя проблема заключается совершенно в другом.

В одном из интервью Джек Уэлч<sup>27</sup> сказал, что самой большой ошибкой в его карьере была покупка инвестиционного банка. На вопрос «Почему?» он ответил: «Я ничего не знал о культуре этого бизнеса». При покупке той или иной компании новые владельцы часто думают только о том, что сделка «непростая». На поверку они имеют дело со сложной ситуацией, внутри которой и конфликтующие эго топ-менеджеров, и тонкости отношений между сотру-

<sup>26</sup> Robert Iger, *The Ride of a Lifetime*. New York: Random House Publishers, 2019. P. 36.

<sup>27</sup> Поколение X – это люди, родившиеся с 1965 по 1979 год.

никами, и необходимость руководить представителями различных культур и типов личности. Люди изменчивы и непредсказуемы: это и плохо, и хорошо.

В 1968 году железнодорожная компания *New York Central* объединилась со своим конкурентом *Pennsylvania Railroads* и образовала *Penn Central*, которая стала шестой по величине корпорацией в Америке. Всего два года спустя компания ошеломила Уолл-стрит, подав заявление о крупнейшем на тот момент банкротстве в истории США. Что же произошло? Оказалось, что подключиться к алгоритму и провести транзакцию – это половина дела. То, что начальство посчитало простым, оказалось сложным.

Руководить людьми – это сложная задача. То же самое касается слияния двух компаний или вывода на рынок нового продукта или стратегии. Возможно, вам повезет и вы однажды со всем разберетесь, но это не значит, что раз и навсегда.

Парадоксы – это один из способов решать сложные проблемы, с которыми мы постоянно имеем дело.

## Что такое парадоксы лидера?

Недавно у меня был разговор с генеральным директором одной компании, который жаловался на жизнь: *я должен быть и стратегом, и болельщиком, и сказочником, и психотерапевтом, и ясновидящим, и мотиватором*. Действительно, так и есть. На мой взгляд, единственное спасение в наши трудные времена заключается в умении сочетать противоречивые качества.

Если говорить простыми словами, то парадокс – это на первый взгляд несуразное или абсурдное утверждение, которое при должном анализе или толковании может оказаться обоснованным и верным. Две части парадокса всегда противоречат друг другу, и мы часто не видим за этим истины. Как могут сосуществовать две противоположные реальности? Чтобы это понять, нужно тщательно изучить природу парадокса. Приведу наглядный пример.

Согласно исследованию, проведенному президентом Федерального резервного банка Сан-Франциско Мэри Дейли, в счастливых странах, как правило, больше самоубийств.

Это кажется парадоксальным, пока не взглянешь на ситуацию глазами того, кто подумывает свести счеты с жизнью: все вокруг выглядят такими счастливыми, и от этого его чувство безысходности только растет. Парадоксально, но факт.

Во время карантина, объявленного из-за пандемии COVID-19, машин на дорогах Атланты, где я живу, стало заметно меньше, а аварий – заметно больше. Как снижение трафика может привести к росту ДТП? Звучит как ирония, если не учесть человеческий фактор: из-за того, что дороги казались пустыми, водители начали ездить быстрее и безрассуднее. Количество аварий возросло. Парадоксально, но факт.

Как ни причудливы парадоксы, я все же считаю, что именно они объясняют необъяснимое в эффективных лидерах. Поскольку сегодняшний мир состоит из огромного числа сложных факторов, только тот лидер, который умеет выстраивать из них многомерную матрицу, может надеяться на процветание и стабильность, когда всех вокруг лихорадит. С давних времен исключительные люди отличаются от обычных тем, что воплощают парадоксы в жизнь. Френсис Скотт Фицджеральд однажды написал: «Признак первосортных мозгов – это умение держать в голове две взаимоисключающие мысли одновременно, не теряя при этом способности мыслить».

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.