

«Эта книга раскрывает секреты, с помощью которых эффективные лидеры становятся столь успешными. Автор объясняет, как им удастся 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 Тасопулос,
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.»

*Энн 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 Кац,
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*

Т И М Э Л М О Р

**СТРАТЕГИИ,
КОТОРЫЕ ПРИВОДЯТ
К ВЫДАЮЩЕМУСЯ
РЕЗУЛЬТАТУ**

8 ПАРАДОКСОВ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА

ИЗДАТЕЛЬСТВО АСТ
МОСКВА



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