

Ценное тематическое исследование ДНК лидерства. Инструкция, которая вдохновит вашу команду на истинные подвиги.

*Марк Маклафлин, доктор медицинских наук,
автор книги «Когнитивное доминирование»*

Афремов и Уайт попали в яблочко. Очень убедительные истории выдающихся лидеров, чьи слова и действия одновременно вдохновляют и дают конкретные уроки, подкрепляющие утверждение «лидерами не рождаются, лидерами становятся».

*Марк Полимеропулос,
автор книги «Ясность в кризисе»*

Мы живем в эпоху глубокой и постоянной потребности в истинном лидерстве во многих сферах. В своей книге Джим Афремов и Фил Уайт анализируют самую суть лидерства. Вы получите реальное представление о том, что такое лидерство, и о том, как распознавать действительно великих лидеров во всех аспектах нашей жизни. Это может вдохновить вас на лидерство, что в конечном счете перевернет ваше представление о мире или сам мир.

*Николас Динубайл, доктор медицинских наук,
хирург-ортопед*

ДЖИМ АФРЕМОВ
ФИЛ УАЙТ

РАЗУМ ЛИДЕРОВ

КАК СТАТЬ ЛУЧШИМ
В СВОЕЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
И ПОВЕСТИ ЛЮДЕЙ ЗА СОБОЙ

УДК 796.01:159.9

ББК 88.4(7Coe)

A94

Jim Afremow and Phil White
THE LEADER'S MIND
How Great Leaders Prepare, Perform, and Prevail

Перевод с английского *Дмитрия Садылко* (Введение, главы 1–4)
и *Егора Обатурова* (главы 5–8, Заключение, Благодарности, Об авторах)

Опубликовано с согласия HarperCollins Focus, LLC.

Афремов Дж.

A94 Разум лидеров : Как стать лучшим в своей сфере деятельности и повести людей за собой / Джим Афремов, Фил Уайт ; [пер. с англ. Е. Обатурова, Д. Садылко]. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2023. — 176 с.

ISBN 978-5-389-21062-2

Хватит бороться с ожиданиями на работе и дома! Поменяйте коренным образом ваш взгляд на происходящее в жизни. Сила духа, которая отличает великих спортсменов, поможет вам достичь желаемого и стать выдающимся лидером. В этой книге обобщены техники коммуникаций и самосовершенствования, отточенные и проверенные на практике лучшими из лучших. В каждой главе приводятся интервью с лидерами в своих областях, представителями мира спорта, авиации, медицины, бизнеса, а также профессий, связанных с риском для жизни.

«Книга предлагает вашему вниманию уникальный список лидеров из разных слоев общества и сфер деятельности. Вы наверняка найдете образец для подражания и стиль руководства, которые будут близки вам по духу и смогут соответствовать вашим стремлениям. Вы познакомитесь с практическими рекомендациями, инструментами и техниками, которые сможете применить для развития своих лидерских навыков вне зависимости от того, что день грядущий вам готовит. К лидерству ведет много дорог. И пришла пора начать свой путь к развитию разума лидеров». (*Джим Афремов, Фил Уайт*)

УДК 796.01:159.9

ББК 88.4(7Coe)

ISBN 978-5-389-21062-2

© Jim Afremow, 2021

© Е. Обатуров, Д. Садылко, перевод на русский язык, 2023

© Издание на русском языке, оформление.

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2023

Азбука Бизнес®

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
Глава первая. Лидерство в огне	15
Глава вторая. Снайпер	29
Глава третья. Грация под давлением	53
Глава четвертая. Человек в черном	68
Глава пятая. На передовой	85
Глава шестая. Создавая будущих лидеров	103
Глава седьмая. Правь как римский император	118
Глава восьмая. Миссия лидера	140
Заключение. Ваше главное преимущество — мышление лидера	157
Благодарности	161
Об авторах	163
Ссылки на источники	166

ВВЕДЕНИЕ

Лидерами не рождаются, лидерами становятся. Становятся, приложив огромные усилия. Это и есть цена, которую нам нужно заплатить для достижения этой или любой другой цели.

Винс Ломбарди

Дзен-мастер Рёкан прогуливался по пляжу, на который недавний шторм вынес огромное количество морских звезд. Они стали погибать на солнце. Одну за другой Рёкан подбирал их и бросал обратно в море.

К нему подошел рыбак и спросил:

— Ты не сможешь спасти всех. Что изменят твои усилия?

— Мои усилия изменят многое именно для этой морской звезды, — ответил Рёкан, бросая в море следующую звезду.

Дзенская притча

Легендарный коуч, дзен-мастер и вы. Как становятся лидерами? Чем они занимаются? А вы — лидер? Практически по определению выдающиеся лидеры вдохновляют многих. Ведь легко полагать, что существует некий секретный ингредиент, который помогает мотивировать и вдохновлять тысячи людей. В действительности общее воздействие испытывают многие, однако всех сразу не вдохновишь. Так что же заставляет человека подумать: «Да, для меня это тоже важно»?

В современных интервью выдающихся лидеров и заметках о них прослеживается общая черта: они четко понимают, как именно их слова и поступки влияют на других людей по отдельности. У каждого из лидеров есть свои сильные стороны, которые помогают им преодолеть нестабильность и неудачи, а также до последней капли использовать свой потенциал и потенциал людей, которым они служат. Иными словами, они выработали *разум лидеров*. И вы тоже можете это сделать!

Мы узнаем, как лидеры буквально выращивают свои команды, кем бы их члены ни были: пожарными, бортпроводниками, медсестрами,

врачами. Один из самых победоносных тренеров студенческих команд расскажет, как он меняет траекторию жизни молодых людей. Также мы увидим, как неожиданный акт доброты со стороны вражеского солдата вдохновил предпринимателя поменять мир к лучшему. А чтобы структурировать некоторые ключевые принципы лидерства, мы поговорим с руководителями, которые применяют в работе философию стоицизма. Эти убеждения помогут вам закалить свои лидерские навыки и применить их в повседневной жизни, а образ мышления станет самым значимым инструментом в вашем распоряжении.

В первой главе мы познакомимся с Ником Питерсом, лидером, работающим в самом пекле, где из-за ошибки в расчете скорости или направления ветра и неверной оценки местности можно оказаться на грани жизни и смерти. От рядового пожарного он дослужился до офицерского звания руководителя округа. Теперь Питерс руководит пожарными частями, отвечающими за 123 500 гектаров Национального леса Чаттахучи-Окони, расположенного на севере штата Джорджия, США. Он описывает, как подбодрил своих пожарных, чтобы те, находясь на вершине холма, смогли преодолеть страх перед устремляющимся к ним лесным пожаром. Питерс делится тем, что помогает ему в течение дня в «офисе» и дома, как он справляется с усталостью от принятия решений и что он делает для сохранения и поддержания коммуникаций на линии огня.

Во второй главе мы расскажем захватывающую историю Стива Керра, который из ничем не примечательного студента пробился в состав легендарной команды Arizona Wildcats под руководством Люта Олсона, а затем и в национальную сборную США на чемпионат мира. Мы проследим, как Керр справился с безвременным уходом из жизни своего отца, выработал мужество и решимость, чтобы посрамить скептиков, восстановиться после серьезной травмы колена и попасть в Национальную баскетбольную ассоциацию. На следующем этапе жизненного пути Керра мы увидим, какой опыт он приобрел с помощью партнеров по команде, одним из которых был Майкл Джордан, а также великолепных тренеров Фила Джексона и Грегга Поповича. В конечном итоге это привело к завоеванию пяти чемпионских титулов НБА. Далее карьера Стива Керра сделала крюк, и он сначала стал телекомментатором, а затем генеральным менеджером клуба Phoenix Suns. Мы узнаем, как весь этот опыт вкупе с дружбой с Питом Кэрроллом, тренером Seattle Seahawks,

победителем Супербоула, подготовил Керра к тому, чтобы из рядовой команды превратить Golden State Warriors в чемпионов с лидерскими ценностями.

В третьей главе мы познакомимся с пилотом Тэмми Джо Шульц. Она была за штурвалом самолета, следовавшего рейсом 1380 авиакомпании Southwest Airlines. У самолета взорвался двигатель, его обломки выбили иллюминатор и попали в фюзеляж, следствием чего стали повреждения, разгерметизация и трагическая смерть пассажира, которого вытолкнуло из самолета в этот момент.

Скольким лидерам довелось пережить такой момент, когда судьба сотен людей оказывалась в их руках? Как бы реагировало большинство из них? Что конкретному лидеру нужно сделать и что он сделает? Шульц рассказывает об этом инциденте, а также о своем ритуале, который она проделывает перед каждым полетом, чтобы ее команда проявила себя в полной мере и обеспечила максимальную безопасность пассажиров. Также она поделится историей о том, как ей удалось превозмочь гендерные предрассудки, будучи пилотом ВМС США, и расскажет о принципах, которые помогают ей принять решение в воздухе и на земле.

В четвертой главе мы побываем в кулуарах самой успешной команды в истории спорта, великой сборной Новой Зеландии по регби — All Blacks. Мы посмотрим на нее глазами тренера по физической подготовке Ника Гилла¹, долго работавшего с командой. В других книгах можно найти сторонние наблюдения о принципах руководства командой, стремлении остаться на высочайшем уровне и образе мышления, направленном на неустанную работу над собой. Однако ни одна из книг не дает настолько правдивого взгляда изнутри, который предоставляет нам Гилл. Он делится секретами правильного баланса между присутствием на домашних и выездных матчах и временем, проведенным с семьей; уроками лидерства на поле, которыми с ним поделились легенды регби Ричи Маккоу и Стив Хансен, и подлинным ключом к уникальной культуре All Blacks. Гилл раскроет, как он и его команда сохраняют абсолютную уверенность в своих силах, но остаются при этом скромными. Также он поделится способами соответствия высоким ожиданиям и восстановления после неожиданного сокрушительного поражения.

Какого лидера вы будете уважать? Каким лидером являетесь вы? Каким лидером хотите стать? В пятой главе мы познакомимся с нейро-

хирургом Катриной Фирлик. Мы узнаем у нее, каково это, когда жизнь и смерть находятся буквально в твоих руках. Также она расскажет, как ее, высококвалифицированного специалиста, по-прежнему захватывает ощущение «быть частью команды». Она подчеркивает важность обучения на протяжении всей жизни и говорит, что лидерские навыки развиваются благодаря знанию своих сильных и слабых сторон. Фирлик также объясняет, как она психологически подошла к кардинальной смене рода деятельности; рассказывает, какие уроки наставника помогли ей в операционной. Также Катрина делится опытом, как ей удастся сохранить концентрацию и самообладание в одной из самых напряженных отраслей современной медицины.

Пол Рэтклифф — весьма успешный тренер, и его команда показывает впечатляющие результаты в одном из самых конкурентных и престижных университетов в мире. В шестой главе мы узнаем, как он каждый сезон выводил команду Стэнфордского университета в турнир NCAA (Национальной ассоциации студенческого спорта), что кажется почти невероятным. Тренеры помогают молодым людям в определяющее время их жизни сформировать отношение к делу, настроить их мышление на верный лад и откорректировать действия и поступки. Они развивают команды, вдохновляют и мотивируют игроков, создавая новое поколение лидеров.

Можно ли считать лидерство природным даром? Или же оно приобретается после прохождения программы MBA или ROTC? * А может, мы способны развить лидерство в себе самостоятельно? Рэтклифф размышляет о скромных истоках того, что он считает настоящим лидерством.

В седьмой главе мы познакомимся с некоторыми ключевыми принципами философии стоицизма в интервью с психотерапевтом Дональдом Робертсоном. Прежде всего, по его словам, у каждого человека должна быть цель в жизни. Вместо необходимости переживать и решать ежедневные рутинные проблемы нужно поставить перед собой более значимую цель. Далее он описывает несколько важных стратегий стоиков, которые помогут вам постоянно двигаться к достижению этой цели.

* MBA (Master of Business Administration) — ученая степень магистра делового администрирования; ROTC, Reserve Officers' Training Corp (Корпус подготовки офицеров запаса), — программа в вузах США, по которой в колледжах готовят офицеров ВС США. — *Здесь и далее, если не указано иное, постраничные примеч. перев.*

Многие из них можно считать психологическими тактиками — например переосмыслить негативную ситуацию и воспринимать ее как вызов; принять оскорбление, вместо того чтобы проигнорировать его; а также чувствовать гнев, тревогу или зависть других людей, но не реагировать на их проявления. Чтобы претворить эту античную мудрость в жизнь, ее нужно регулярно практиковать, как на спортивных тренировках. Я часто говорю лидерам, что умственные способности — это не магия, их нужно ежедневно развивать. Вы, как и стоики, будете постоянно работать, чтобы быть готовыми применить «мускулы» своего мышления. И когда настанет время, вы будете на высоте.

В восьмой, и последней, главе мы откроем для себя значимость целенаправленного лидерства в жизни предпринимателя Даниэля Любецки. Его история уходит корнями в ужасы Холокоста, ведь именно тогда его отец Роман понял, что даже на бесплодной почве великого зла и тяжелых страданий может расцвести цветок человеческой доброты. Эта глава покажет, насколько значимыми были истории, которые Любецки услышал в детстве от отца, и как они вдохновили его миссию: способствовать примирению пострадавших от войн стран Ближнего Востока. Также мы увидим, как Любецки день ото дня таскал тяжелый чемодан с пробами еды по улицам Нью-Йорка и как такая настойчивость привела к прорыву его бизнес-идеи. Наконец, мы узнаем, как филантропия, оптимизм и основанное на принципах руководство остаются сутью карьеры и наследия Любецки. Даже после того, как батончики KIND превратились из скромного стартапа в многомиллиардную компанию.

Данная книга предлагает вашему вниманию уникальный список лидеров из разных слоев общества и сфер деятельности. Вы наверняка найдете лидера и стиль руководства, которые будут близки вам по духу и смогут соответствовать вашим стремлениям. Здесь вы познакомитесь с практическими рекомендациями, инструментами и техниками, которые сможете применить для развития своих лидерских навыков вне зависимости от того, что день грядущий вам готовит. Разве вы не считаете себя лидером? Вспомните обо всех ролях, которые вы играете в жизни, и я уверен, что найдется та сфера, где вы сможете руководить или вырасти в руководителя. Это может быть работа, призвание, дом или сообщество. Я верю, что в вас дремлет лидер, и надеюсь, что эта книга в ваших руках поможет вам его разбудить.

Никакая другая книга о лидерстве не проведет вас через пылающий ад пожаров, стерильный холод операционной и бушующие страсти финала чемпионата мира по регби. Из первых уст вы узнаете, как эти высококвалифицированные специалисты действовали в ключевые для их карьер моменты; как они принимали вызовы и что подпитывало их неизменную приверженность людям, которые находились под их руководством. Вы столкнетесь с примерами из реальной жизни, когда лидеры применяли такие навыки, как внутренний диалог, моральная устойчивость и самоуверенность, для лучшего эффекта. И последнее по порядку, но не по значению — это беглый обзор стоицизма, который дает возможность применить проверенную временем философию в личной жизни и в кресле руководителя.

К лидерству ведет много дорог. И пришла пора начать свой путь к развитию разума лидеров.

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ЛИДЕРСТВО В ОГНЕ

Умение руководить сводится к тому, чтобы просто быть хорошим человеком.

Ник Питерс, руководитель пожарной безопасности округа, Лесная служба США

Скольким из наших руководителей доводилось максимально выкладываться, когда одно мгновение, одна ошибка в расчете скорости, направления ветра или неверная оценка местности может привести к смерти? К числу таких лидеров принадлежит Ник Питерс, поднявшийся по служебной лестнице от рядового пожарного до руководителя пожарной безопасности округа. В его подчинении находятся команды, отвечающие за 123500 гектаров Национального леса Чаттахучи-Окони, расположенного на севере штата Джорджия. Однажды он оказался в ситуации, которую описывает так:

— Я уже был на месте, а командира отряда не было видно, поэтому я взял с собой человек пять и сказал: «Вперед, надо выжечь это». Мы продвигались вниз с вершины хребта, а как вы знаете, вверх по склону огонь движется быстрее, чем вниз. Огонь подбирался с одной стороны. Мы находились у задней части хребта, и нужно было выжечь хребет. Линия сдерживания огня была прямо под нами, метрах в ста по дороге. Некоторые из пожарных, шедших со мной, были новенькими.

Они никогда не бывали в этой части страны на таком крупном пожаре. Пока мы продвигались вперед, огонь уже начал достигать вершины, а мы говорим о пламени высотой двадцать-тридцать метров, которое уже было метрах в пятнадцати от нас.

Из-за того, что огонь двигался по склону вверх, мы не чувствовали жар от него, но он пылал прямо перед нами, и вся молодежь буквально застыла на месте.

Но нам нужно было сделать свою работу. Я знал, что всё под контролем и мы могли бы при необходимости уйти от огня вниз по склону, но все парни стояли как вкопанные. Мне пришлось в определенный момент посмотреть на них и сказать: «Эй, очнулись! Нам нужно дело сделать! За мной, и делайте, что я говорю».

В плане применения лидерства на практике пример Питерса может многому научить. В своем интервью для этой книги он поделился с нами некоторыми ключевыми концепциями и техниками:

- Жизнь — это приключение.
- Жизнь — это общение.
- Что нам неподвластно.
- Цикл НОРД.
- Дело в ценностях.
- Триггеры.
- Разбор полетов.
- Настрой: у меня все еще есть крыша над головой.

В этой главе мы узнаем, какими важными принципами с нами поделится Ник Питерс и какие ключевые ценности и практические техники можно применить при руководстве и обычных взаимодействиях с командами и коллегами. Отметим, что это личное мнение Ника Питерса и оно необязательно соотносится со взглядами Лесной службы Министерства сельского хозяйства США.

Жизнь — это приключение

Лесные массивы притягивали Питерса, ведь он искал приключений. Очевидно, что он продолжает ежедневно их находить. Когда он описывает детали своей работы, его восхищение и гордость буквально становятся осязаемыми:

— Как руководитель пожарной безопасности округа, я несу ответственность за все противопожарные операции на этих почти ста двадцати пяти тысячах гектаров. У меня на полной ставке трудится команда, и у нее есть небольшая пожарная машина. Мы делим машины на несколько типов, каждый для разных объемов задач. Команда на машине первого типа выезжает на тушение горящих зданий. Машина третьего типа довольно крупная, и она предназначена для тушения лесных или степных пожаров. У нас имеется машина шестого типа, компактная, чтобы легче было заезжать в лес. Ее резервуар для воды вмещает чуть больше тысячи ста литров.

В моем распоряжении пожарная команда и оператор, ответственный за бульдозер и другое оборудование. Мы называем наш основной персонал и пожарных на подхвате *ополченцами*. У наших коллег, работающих непосредственно в лесах, парках и зонах отдыха, также есть квалификация пожарных, и они помогают нам при отжиге* и тушении лесных пожаров в принципе. Лесной пожар может вызвать человек, бросающий горящую спичку на землю или разгребающий пепел из костра. А если из-за этого загорится дерево, то это уже можно считать поджогом. При отжиге мы выходим и поджигаем участок, чтобы восстановить лес. Ведь мы знаем, что огонь — это естественная часть экосистемы.

Я решил стать пожарным, потому что мне хотелось приключений, хотелось не сидеть без дела. В 2004 году меня взяли на первую работу в офис лесной службы Harry Camp, штат Калифорния. С тех пор я был и добровольным пожарным, и профессиональным, и также мне довелось отработать один сезон на пожарном вертолете — мы действительно спускались на веревках в гущу лесных пожаров. Очень крутая была работа, кстати.

А какое у вас приключение на руководящей позиции? Отвлечитесь на пару минут, чтобы вспомнить ваш путь в университете, успехи на карьерном поприще, в личной жизни. Как все началось? Вы просто

* Отжиг, или встречный пал, — один из наиболее эффективных способов тушения лесных пожаров, при котором выжигаются напочвенные горючие вещества и материалы перед полосой горения.

слушались родителей? Или пошли по задуманной вами научной стезе? Ваша карьера началась с той работы, которую вы хотели получить? Или же вы случайно попали на стажировку? Было ли у вас определенное видение будущего или какое-то увлечение, которое толкало вас навстречу возможностям? А может, эта самая возможность материализовалась, когда вы поделились своими стремлениями с другими людьми, которые помогли вам проследовать вперед по вашему пути? Как со временем изменился ваш подход к лидерству, отношение к нему?

Жизнь — это общение

Сотрудники Лесной службы США часто путешествуют по стране — это их профессиональный долг. Питерс работал в национальном лесу Уэйна (штат Огайо), в национальном заповеднике Кайбаб (на севере Аризоны), а затем в Оклахоме и Джорджии. Да, постоянные переезды — это новая и интригующая обстановка, однако, вне всяких сомнений, это всегда стресс. А от человека на руководящей должности ожидается умение урегулировать потенциальные конфликты и справляться со стрессом. Для Питерса это ясно как день: общение — это и есть жизнь.

— При переезде многое решается путем общения, особенно если вы переезжаете вместе с кем-то. И это самое главное в жизни в целом. Я ведь не скажу жене: «А знаешь что? Мы переезжаем в Неваду, в глушь. Надеюсь, тебе понравится», хотя она и говорила, что последует за мной, куда я захочу. Когда мы переехали на запад Оклахомы, это было не лучшим местом на Земле. Но, пока коммуникации между вами продолжаются и ваш партнер вас поддерживает, вы сможете достичь чего угодно.

Пожалуй, одним из величайших ораторов в истории США был президент Авраам Линкольн. Наверное, каждый американец знает наизусть некоторые части его Геттисбергской речи. Президента Рональда Рейгана называли «великим коммуникатором», поскольку он знал, как говорить с американцами. Когда лидеры общаются, они объединяют своих слушателей в единое целое. Больше, чем сумма его частей.

Что нам неподвластно

Многие люди считают одной из главных функций лидеров принятие решений. Мы все слышали об альфа-самцах, принимающих решения, которые потом исполняются по принципу «сверху вниз». Во многих ситуациях это так и происходит, однако существует и обратная сторона медали: порой необходимо принять решение, когда ты почти ничего не контролируешь. Представьте себе, что вы Ник Питерс и вас окружает огонь. Какие переменные находятся за пределами контроля? Ветер, погода, повреждения оборудования — и это лишь некоторые из примеров. Защитить свой дом, свою собственность, лес, жизни других людей — это серьезный стресс, особенно когда вокруг бесчисленное количество переменных факторов.

— Многое здесь сводится к управлению стрессом и пониманию, что ты можешь контролировать, а что не можешь. Задайте себе вопрос: существует ли способ получить контроль над тем, что мы не контролируем? И если ответ «нет», то отпустите ситуацию.

Питерс считает, что стресс зависит от человека, и осознает, что существует ряд вещей, которые можно изменить, но некоторые моменты — нельзя. Одно из важнейших его размышлений заключается в том, что лидеры могут сконцентрироваться на эмоциональном и физическом напряжении от стресса. Какими техниками он пользуется, чтобы оправиться после того, как он несколько дней или даже недель *сгорал* на работе?

— Один из самых сложных моментов в моей работе заключается в том, что я больше лично не раскапываю линию для предотвращения неконтролируемого огня. Я даю команды пожарным, которые делают это. Я постоянно нахожусь с ними на местности, слежу, чтобы они выполняли свою работу, ведь отлагательств это дело не терпит, задачи должны быть выполнены. И в эти моменты принимается много критических решений. А в конце дня мы все идем по домам.

На последнем пожаре, где я находился лично, казалось, что мы корректируем наши планы каждые двадцать минут, потому что меняется или погода, или пламя, и наш изначальный план идет прахом. Поэтому я принимал новые решения и делегировал их выполнение команде. Постоянное принятие решений, особенно в критические моменты, да еще и в такой динамичной обстановке, невероятно выматывает.

После того пожара я сказал своей жене: «Я дня три ничего не хочу решать». Это мой способ борьбы с моральным истощением от постоянной матрицы принятия решений. Когда я добрался домой, мне было все равно, что я буду есть, куда мы пойдем, что я буду делать. Я ничего не решал, я просто морально устал. Что касается физической усталости, то мы постоянно тренируемся. Я слышал, что кто-то сравнивал подготовку лесных пожарных с военной. Мы каждое утро ходим в тренажерный зал, и уже в шесть утра мы или на пробежке, или поднимаем штангу. Физическую форму мы поддерживаем, потому что этого требует наша работа. Когда мы приходим домой полностью физически истощенными, восстановление проходит намного проще. Пара дней на отдых — и мы снова наготове.

Цикл НОРД

Питерс использует цикл НОРД (наблюдение, ориентация, решение, действие), чтобы структурировать принятие своих решений и упростить его. По словам Питерса, такие концептуальные инструменты важно применять в нестабильных, напряженных или экстренных ситуациях. Далее он объясняет:

— Цикл НОРД разработал Джон Бойд, а он был военным летчиком. Он говорил, что летчик, который быстрее других пройдет этапы этого цикла, будет выигрывать в воздушных боях. НОРД — это акроним: *наблюдать, ориентироваться, решить*, а затем уже *действовать*. Вы наблюдаете за обстановкой вокруг. Затем вы ориентируетесь в этой обстановке. Далее вы принимаете реше-

ние, основываясь на только что приобретенной осведомленности о ситуации, и действуете. После чего вы сразу же возвращаетесь к фазе наблюдения.

Цикл НОРД прекрасен тем, что он исключает ошибки сиюминутных решений. Он позволяет вам сосредоточиться на конкретной задаче и при этом не сбиться с общей картины. В агентстве мы используем цикл НОРД как инструмент для принятия решений. Он очень хорошо работает, помогает отсеять все лишнее и увидеть суть. Что происходит? Почему это происходит? За что ты отвечаешь? Какова задача прямо сейчас? Какие у нас глобальные цели? Как мы достигнем результатов миссии?

Мы опираемся на эту информацию, чтобы принимать решения, действовать по ситуации, а затем переоценивать ее. Затем мы возвращаемся к фазе наблюдения и задаем себе вопросы: «Мы достигаем целей? Успеваем ли мы в срок? Успешна наша полевая деятельность или нет?» И если она не успешна, необходима переоценка ситуации, поскольку в конце концов мы пытаемся повысить вероятность успеха. Приоритет номер один — все должны вернуться домой. Приоритет номер два — пожар должен быть потушен.

Какие техники принятия решения вы обычно используете, будучи лидером? Какие концепции или шаги помогают вам развеять туман эмоционально напряженных ситуаций? Берете ли вы паузы, чтобы просто посчитать до трех или десяти перед тем, как реагировать? Способны ли вы «перезагрузить» ситуацию, чтобы устранить влияние внешних факторов и разрешить личные конфликты, мешающие вернуться к рациональному курсу? По словам Питерса, его подход — это напомнить им об их миссии и о политике организации:

— Я бы обратился к нашим стандартным регламентам, к центральным принципам противопожарной безопасности и лидерства. Это долг, порядочность и уважение. Они с самого начала укоренились в каждом из нас. Если человек находится вне этих рамок, не уважает коллег, не выполняет свой долг и подрывает целостность организации, я обращаюсь к трем главным нашим

принципам. Между мной и этим человеком не будет проблемы. Я сошлюсь на стандартные регламенты, протоколы, процедуры, и проблема будет в них. Мы должны твердо придерживаться их, следовать им.

Если человек занимается травлей, это проявление неуважения к нашей идее. Таких я привожу к себе в офис и говорю им: «Послушай, я видел, что произошло. Ты знаешь, что наши главные принципы — долг, порядочность и уважение. Пожалуйста, объясни мне, где тут уважение к людям в том, что ты сделал». Затем я полностью исключаю свое личное отношение к этой проблеме и опираюсь на политику организации.

Дело в ценностях

Современные принципы лидерства и корпоративная политика той или иной компании постоянно продвигают ценности. Несмотря на то что корпорации зачастую не преуспевают в этом, все еще очень важно, чтобы определенные ценности занимали центральное место для человека. Питерс рассказывает:

— Наши главные принципы — долг, порядочность и уважение — помогают совершенствовать лесную службу, делать ее более жизнеспособной. Долг предполагает, что ты, будучи рядовым специалистом или руководителем, должен квалифицированно выполнять свою работу. Твой долг — принимать обоснованные и своевременные решения, убедиться, что план действий понят, находится под контролем и будет выполнен. Мой лидерский долг — убедиться, что все, во-первых, делают свою работу, а во-вторых, делают ее в полной мере и с соблюдением правил безопасности. Другая часть обязанностей лидера — развивать других людей, готовить их к будущему. Потому что я не был бы сейчас на своем месте, если бы не люди, которые наставляли меня, были моими руководителями: именно они указали мне направление, которому я последовал. Если я не сделаю того же для своих подчиненных, я сослужу им плохую службу.

Удивительно, что некоторым людям действительно приходится объяснять, что на самом деле представляет собой уважение. Что касается меня, то я должен знать своих подчиненных, заботиться об их благосостоянии и держать их в курсе всех рабочих дел. А моих руководителей, которые этого не делали, и не считать. Они считали, что власть — это информация, поэтому они держали ее при себе. Я думаю, что информация — это не власть, если ты ею не делишься. Это власть, когда все в курсе дела.

Суть лидерства — сделать свою команду более сильной, устойчивой, жизнеспособной. А уже потом задействовать своих подчиненных в соответствии с их способностями. Естественно, что я не дам пожарному-новичку в его первый год бензопилу, чтобы он спилил самое опасное дерево. Так к успеху не готовят. Скорее это приведет к провалу. Поэтому первые задания могут быть самыми простыми.

Также я должен быть уверен, что нанимаю в свою команду людей, лучше других способных отвечать как за свою безопасность, так и за безопасность других. Это должно помочь им расти и развиваться. Например, капитан моей команды не является лесорубом, который работает с деревьями высокой сложности. Он занимается распилом умеренно сложных деревьев, однако он уже в шаге от перехода к высокой сложности. Я могу дать ему по-настоящему сложное дерево только при условии, если буду стоять рядом с ним и давать ему указания.

Наша последняя лидерская ценность — это порядочность. Умение руководить сводится к тому, чтобы просто быть хорошим человеком. Ведь если вы хороший человек, то вы заботитесь о здоровье других людей, заинтересованы в развитии каждого и хотите предоставить всем людям возможность роста и достижения успеха. Данная ценность в этом и заключается: вы знаете свои возможности и стремитесь к развитию. Нужно быть скромным не только в руководстве, но и во всем, что вы делаете. Если вы будете лидером, который думает, что *знает всё*, вы явно что-то упускаете, и так могут начать формироваться плохие привычки.

Другая сторона порядочности — это поиск ответственности за свои действия и ее принятие. Каждый из нас встречал человека,

Научно-популярное издание

Афремов Джим, Уайт Фил

РАЗУМ ЛИДЕРОВ

Как стать лучшим в своей сфере деятельности
и повести людей за собой

Ответственный редактор Н. Галактионова

Художественный редактор Н. Данильченко

Технический редактор Л. Сеницына

Корректоры Н. Соколова, Е. Бударгина

Компьютерная верстка Т. Коровенковой

В оформлении обложки использованы материалы

© Sylverarts Vectors/shutterstock.com

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –
обладатель товарного знака «АЗБУКА БИЗНЕС»
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. №1

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»
в г. Санкт-Петербурге
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Подписано в печать 05.12.2022. Формат 70×100^{1/16}.
Бумага офсетная. Гарнитура «Charter».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 14,3.
Тираж 3000 экз. В-АЗВ-29992-01-Р. Заказ №