

Эта книга посвящается Трутту Кэти.

*Для меня было честью
на протяжении почти сорока лет
наблюдать за тем, как он создавал
свою высокоэффективную компанию,
и учиться у него.*

Содержание

| | |
|---------------------------------------|-----|
| <i>Введение</i> | 7 |
| Решение | 10 |
| Сложнее, чем кажется | 15 |
| Необходимо что-то менять | 28 |
| Другая игра | 33 |
| Игра началась! | 44 |
| Начало здесь | 51 |
| Делайте ставку | 59 |
| Что важно? | 67 |
| Кто равнодушен? | 91 |
| Ваш ход | 104 |
| План игры | 118 |
| Что дальше? | 124 |
| <i>Эпилог</i> | 140 |

Введение

Лидерство никогда не давалось легко. С первых попыток повести за собой своих одноклассников, с первого задания на работе мы убеждаемся, что оно будет неизменно требовать от нас приложения максимума усилий. И так будет всегда. Однако сложность проблем, с которыми мы сталкиваемся, и компаний, которыми мы руководим, растет в геометрической прогрессии.

Причиной возникающих трудностей может стать расширение вашего предприятия или появление у вас новых должностных обязанностей в связи с карьерным ростом. Таким проблемам можно позавидовать — разумеется, если лидер в состоянии их решить.

К сожалению, то, что приносило успех в прошлом, для большинства лидеров теперь неприменимо. Игра изменилась буквально на наших глазах. Методы, которые когда-то были столь действенны, больше не приносят ожидаемого результата. Во многих случаях проверенные и эффективные средства оказываются устаревшими и бесполезными.

Большинство из нас начинали свой путь к лидерству, используя подход, удивительно напоминающий игру в шашки, интересную, требующую хорошей реакции и быстрой партии, которой зачастую разыгрываются в бешеном темпе. Приемы, которые можно использовать при таком подходе к лидерству, довольно незамысловатые, а порой и вовсе элементарные.

В современном мире практически невозможно оставаться лидером, продолжая играть в шашки.

Ту игру, которой занято большинство лидеров сегодня, можно скорее сравнить с шахматами — игрой, в которой важна стратегия; игрой, в которой каждая фигура обладает неповторимыми способностями и вносит свой уникальный вклад; игрой, в которой для победы необходимо быть максимально собранным и смотреть глубже.

Впрочем, «Шахматы вместо шашек» — не только яркая метафора, описывающая изменение подхода к лидерству, но и нечто гораздо большее. Игра в шахматы предлагает четыре подхода, с помощью которых можно обучить и преобразовать любую компанию, стремящуюся выйти на новый уровень эффективности. Каждый из них я обозначил как ход, который может сделать ваша организация, чтобы приблизиться к своим целям. В сочетании друг с другом эти ходы могут составить ваш план по достижению устойчивой высокой эффективности.

Я надеюсь, моя незатейливая история найдет у вас отклик. Компания, которой руководит Блейк, — вымышленная, но ситуации, с которыми он сталкивается, исключительно актуальны. Я намеренно опустил подробности о самой организации, сделав ее безымянной и безликой. Надеюсь, благодаря этому приему вам будет легче соотнести ее со своей компанией. Может быть, вы продолжаете играть в шашки, хотя игра уже сменилась на шахматы? Если это ваш случай, то сегодня тот день, когда вы начнете учиться играть в новую игру.

Ваш ход!

Решение

*Упустив «шанс всей жизни»,
можно ли рассчитывать на второй?*

Блейк записал эти слова в дневник, отложил ручку и уставился в кухонное окно. Он рано встал; спать он все равно не мог. Его разум метался, пока он раздумывал над своей жизнью и карьерой вплоть до настоящего момента.

Последние десять лет вихрем промчались мимо. Пять лет после смерти отца Блейка прошли в попытках стать таким, каким тот хотел его видеть. Джефф всегда считал, что его сын может быть лидером. Блейк никогда не был в этом уверен, но, борясь с собственными сомнениями, он посвятил себя изучению лидерских навыков.

На пути к лидерству Блейк встретил немало разочарований. Несмотря на то что он научился формулировать свои идеи, создавать команду, добиваться результатов и многому другому, настоящие лидерские позиции оставались для него недоступными. Сбитый с толку таким ходом событий, Блейк обратился за по-

мощью к своему давнему наставнику Дебби Вебстер. Благодаря Дебби Блейк осознал свое самое главное препятствие: *«Никому не интересны твои навыки, если в душе ты не лидер»*.

Это откровение привело Блейка к следующей стадии путешествия. Вооруженный полученными навыками, он приступил к упорной работе над укреплением своего лидерского характера. По мнению ближайшего окружения, это приносило плоды. Блейк становился лидером, за которым хотелось следовать.

Теперь, через десять лет после начала карьеры, он наконец почувствовал, что понял суть лидерства. Похоже, что люди, с которыми он работал, считали так же. Ходили слухи, что Блейк может стать руководителем высшего звена. Несмотря на это, Блейк скептически смотрел на свое будущее в «Дайнастаре» и не мог отделаться от давних сомнений в своей способности быть лидером. Если у него был такой потенциал, почему ему до сих пор не предложили руководящую должность? Все эти мысли еще больше усложняли решение, которое предстояло принять Блейку.

Варианты были ясны: остаться в «Дайнастаре» с надеждой на светлое будущее или принять предложение стать гендиректором небольшой компании в одном из соседних районов.

Понятие «небольшая» было относительным. Ежегодные продажи компании составляли несколько миллионов долларов, а число сотрудников превышало пятьдесят человек. Доход Блейка был бы выше текущего, но волновало его не это. Судя по тому, что он знал, у компании имелся огромный нереализованный потенциал. Он был убежден, что через несколько лет сможет удвоить продажи — и прибыль. Преимущество было очевидным.

И все же два момента вызывали сомнения. Вялость продаж не ускользнула от внимания материнской компании. Они были настроены решительно. В разговорах с руководящим составом у Блейка сложилось отчетливое ощущение, что ему нужно будет действовать быстро, иначе компанию закроют или продадут. Он должен будет как можно скорее вернуть ее на траекторию роста.

Вторая проблема была связана с Меган. Ровно десять лет они были счастливо женаты, и Меган была рядом на каждом шаге его пути. Блейк знал, что она сомневалась, стоит ли ему принимать это предложение.

Блейк подошел к барной стойке, чтобы сделать еще одну чашку кофе. В это время Меган зашла на кухню.

— Доброе утро, — сказал он.

— Доброе, — пробормотала Меган, направляясь к кофеварке. Блейк подал ей чашку, она обхватила ее

двумя руками и наклонилась над ней, вдыхая горячий пар. Теперь, немного проснувшись, она спросила:

— Сегодня день икс, да? Нужно принять решение?

— Да.

— Что же ты решил?

— Как раз думаю об этом.

— Что перевешивает? — спросила Меган.

— Я думаю, что это потрясающая возможность для нас. Мне кажется, этой компанией слишком много руководили и недостаточно управляли.

— Ты знаешь, что я во всем поддерживаю тебя, и мне неприятно об этом говорить, но у меня есть последний вопрос, — неохотно произнесла Меган.

— Хорошо. — Блейк наклонился к ней.

— Ты ведь никогда не руководил компанией, — она с любовью посмотрела на него, — ты знаешь, как это делается?

— Думаю, да, — признался Блейк.

— Твоя уверенность впечатляет. — Меган улыбнулась.

**Мне кажется, этой компанией
слишком много руководили
и недостаточно управляли.**

— Да, ты права: я никогда не руководил компанией. Но я много знаю о лидерстве. Именно этим я за-

нимался последние десять лет — учился быть лидером.

— Да, знаю и могу сказать, что даже здесь, дома, чувствуется, что ты стал гораздо лучшим лидером, чем был раньше. Но управлять межфункциональной командой и многомиллионной организацией, — она помолчала, — это разные вещи.

— Я думал об этом, и я с тобой согласен. Но я полагаю, что справлюсь.

— Хорошо. — Меган заставила себя улыбнуться.

— С твоей поддержкой это может стать переменной к лучшему для нас, — сказал Блейк, видя ее колебания.

— Тогда я за. — Она обошла стол и взяла его за руку.

— Я тоже. Сегодня же утром позвоню им.