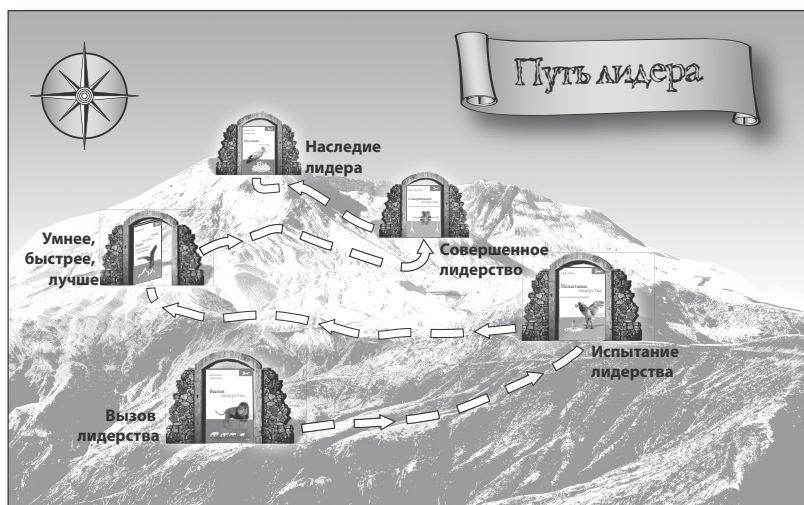


Чтобы стать умнее,  
нужно перестать быть экспертом  
и начать задавать вопросы

*Карлин Слоун*

Легко ли стать лидером?  
Как лидер служит и чем жертвует?  
Почему лидерам нужны любящие критики?  
Почему лидеры не могут принимать доверие как должное?

## Покоряйте вершины лидерства с книгами серии «Путь лидера»



Серия выходит в свет в 2009 году



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# Smarter, Faster, Better

---

**Strategies for Effective, Enduring  
and Fulfilled Leadership**

**Karlin Sloan**  
with Lindsey Pollak

JOSSEY-BASS  
A Wiley Imprint

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



# Умнее, быстрее, лучше

---

**Стратегии эффективного  
и успешного лидерства**

**Карлин Слоун**  
при участии Линдси Поллак

МОСКВА • ЮРАЙТ  
2015

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

УДК 159.9  
ББК 88.52; 88.53  
С48

С48                    **Слоун, Карлин**  
Умнее, быстрее, лучше. Стратегии эффективного и успешного лидерства : пер. с англ. / Карлин Слоун. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 295 с. — (Путь лидера).

ISBN 978-0-7879-8268-3 (англ.)

ISBN 978-5-9916-0047-7 (рус.)

В своей книге «Умнее, быстрее, лучше» известный консультант Карлин Слоун предлагает множество практических рекомендаций, тестов и упражнений по развитию лидерских способностей, необходимых для успешного карьерного роста в корпоративном мире, который каждый день требует от вас быть умнее, быстрее и лучше.

Все рекомендации в этой книге основаны на ключевых утверждениях автора:

- чтобы стать умнее, нужно перестать быть экспертом и начать задавать больше вопросов;
- чтобы быть быстрее, нужно замедлить темп;
- чтобы стать лучше, нам нужно перестать фокусироваться на личной выгоде и сосредоточиться на том, что мы даем организации, обществу и миру в целом.

УДК 159.9  
ББК 88.52; 88.53

Печатается с разрешения John Wiley & Sons, Inc.  
и Литературного агентства Александра Корженевского

© 2006 by Karlin Sloan.  
This translation published under license.  
All rights reserved.

© Издание на русском языке,  
оформление ООО «Издательство  
Юрайт», 2015.

ISBN 978-0-7879-8268-3 (англ.)

ISBN 978-5-9916-0047-7 (рус.)

Перевод осуществлен на основании  
лицензии. Все права защищены

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

## Оглавление

Введение		7
<b>Часть первая</b>	<b>Парадокс умнее</b>	<b>19</b>
	<i>Чтобы стать умнее, нужно перестать быть экспертом и начать задавать больше вопросов</i>	
Глава 1	Вы, а не они	21
Глава 2	Какие вопросы задавать себе и другим?	49
Глава 3	В окружении умников	97
<b>Часть вторая</b>	<b>Парадокс быстрее</b>	<b>119</b>
	<i>Чтобы быть быстрее, нужно замедлить темп</i>	
Глава 4	Festina lente	121
Глава 5	Вы работаете на время или время работает на вас?	160
Глава 6	Быстрее вместе	186
<b>Часть третья</b>	<b>Парадокс лучше</b>	<b>205</b>
	<i>Чтобы стать лучше, нам нужно перестать фокусироваться на личной выгоде и сосредоточиться на том, что мы даем организации, обществу и миру в целом</i>	
Глава 7	Что значит лучше?	207
Глава 8	Быть лучше каждый день	253
Глава 9	Лучший лидер для лучшего мира	275
Примечания		287
Интернет-ресурсы		291
Благодарности		292
Об авторах		294

[>>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Введение

**Лаура много работает** и давно занимает руководящую должность с хорошим окладом. Она также друг, сестра, наставник и хороший пловец. По утрам она тренируется в бассейне, в свободное от работы время собирает деньги на городскую программу искусств для средних школ. Раз в месяц она устраивает завтрак для всего персонала компании, на котором предлагает сотрудникам поделиться своими мыслями относительно работы фирмы, и задает им провокационные вопросы, например: «Какие у вас есть идеи лучшего обслуживания клиентов?» или «У кого в нашей сфере деятельности есть хорошая программа повышения квалификации, которую мы могли бы позаимствовать?» У нее преданная делу команда, которая хорошо работает и верит в ценности организации — и в свою роль в ее успехах. Она также является членом совета ассоциации своей отрасли, где обменивается информацией с коллегами из конкурирующих компаний. Раз в год она отправляется на десять дней в отпуск «в неизвестном направлении», где отключает сотовый и смартфон и прочитывает как можно больше романов. Иногда ей даже удается почерпнуть в них идеи для бизнеса.

Ли тоже много работает и давно занимает руководящую должность с хорошим окладом. Раньше она тоже занималась плаванием, но теперь переключилась на беговую дорожку, чтобы оставить себе возможность отвечать на деловые звонки во время упражнений. У нее нет времени на общественную работу, она успевает только время от времени подписывать чеки на благотворительность. Ли обнаружила, что тратит много сил на доделывание работы за тех, кто с ней не справляется. Она боится передавать ответственность другим, потому что они могут подвести. С недавних пор Ли стали беспокоить действия конкурента, который переманил нескольких работников из ее отдела продаж. Она избегает всех мероприятий, на которых может с ними встретиться. Ли признает, что испытывает сильнейший стресс, и как будто потеряла интерес к своей

работе. Она постоянно в командировках, и у нее два сотовых, не считая смартфона. Ее начали мучить мигрени, лишаящие ее работоспособности на несколько дней, когда она вынуждена оставаться в постели и не включать свет. В дни особо острой мигрени, по словам Ли, она не может даже думать.

Не нужно быть специалистом по вопросам управления, чтобы определить, кто из этих двух руководителей более успешен, надежен и эффективен в работе. Первая, Лаура, добивается прекрасных результатов для себя и для своей команды, и при этом получает удовольствие. Вторая, Ли, явно что-то упускает.

Эти истории, как и многие другие, которые встретятся вам в книге, почерпнуты из моего опыта консультанта по вопросам управления, специализирующегося на работе с руководителями организаций, и из практики моей команды специалистов по коучингу. Наша профессиональная задача состоит в том, чтобы помочь людям понять самих себя, воспользоваться возможностями, которые они раньше не замечали, в полной мере раскрыть свой потенциал, и решить проблемы, которые препятствуют достижению их личных целей, или задач, стоящих перед их организациями.

Как и все мои клиенты, Лаура и Ли умны, хорошо разбираются в своем деле и наделены властными полномочиями в своих организациях. Они обе являются *хорошими* руководителями. Но, как и многие лидеры, они хотят достичь большего; стать более эффективными, более удовлетворенными работой, более ценными профессионалами.

Организации и люди, которые в них работают, редко вызывают коуча, если все идет гладко. Обычно люди приходят к необходимости воспользоваться услугами стороннего специалиста по управлению, когда они или их организации сталкиваются со сложной задачей, видят перед собой некую возможность, вынуждены бороться с чем-то или оказываются на распутье. Если вы сейчас оказались в таком положении, у меня для вас хорошая новость: именно в моменты решения сложнейших задач и величайших перемен мы обретаем наилучшие стимулы для развития наших способностей. На самом деле я обнаружила, что наиболее тяжелые,



поворотные этапы в жизни руководителей наступают именно тогда, когда они достигают подлинной зрелости, начинают оказывать существенное влияние, когда каждодневные стычки конкурентной борьбы уступают место необходимости поддерживать достигнутое положение.

В жизни каждого из нас случались моменты наивысшей концентрации сил — моменты, когда мы как будто собирались, действительно делали все, на что были способны, показывали лучшие результаты и ощущали гордость за свои достижения. И поэтому, когда у меня спрашивают: «Каким образом я мог бы действовать умнее, быстрее и лучше в качестве руководителя?», я отвечаю вопросом: «Когда в прошлом вы решали задачи наиболее эффективным образом, оказывали наибольшее влияние на других, чувствовали прилив сил, и испытывали максимальное удовлетворение?» В вашей биографии найдется ключ ко всему лучшему в вас.

Другими словами, для того, чтоб понять, как стать умнее, быстрее и лучше, задумайтесь о тех временах, когда вы уже были умнее всех, быстрее всех и лучше всех.

### **Три парадокса: лидерство и парадоксальное мышление**

**Изучая проблему лидерства**, я испытываю восхищение тем, как лидеры думают, растут и учатся. Я провела большую часть своей профессиональной жизни, наблюдая, как парадоксальные обстоятельства нашего времени заставляют их меняться, приспосабливаться и развиваться.

Мне повезло начать мою работу во время технологического бума калифорнийской Силиконовой долины в окружении разрушителей спокойствия и новаторов, привыкших мыслить шире обычного. От них я научилась тому, что никогда ничего нельзя принимать как должное. Один из величайших уроков лидерства, по моему мнению — умение принимать необходимость парадоксального мышления. Вещи не всегда являются тем, чем кажутся, и если мы хотим стать умнее, быстрее и лучше, нужно познать три парадоксальные истины.

Традиционное деловое мышление (или мне нужно называть это «мышлением XX в.»?) предполагало, что для того, чтобы быть *умнее*, нужно обладать большими знаниями, подкрепленными дипломами и сертификатами. Раньше умным лидером называли того, кто знал больше других.

Однако способы управления информационными потоками изменились. Благодаря Интернету информация теперь доступна всем. Поэтому в XXI в. быть умным значит уметь распоряжаться информацией, а не владеть ею. Идея, что лидер должен быть авторитетом во всех вопросах, больше не актуальна.

Но если владение информацией само по себе не делает лидера умнее, то что делает? В этом и заключается парадокс. Сегодня лидера делает умнее способность задавать правильные вопросы, умение действовать в неоднозначных ситуациях и способность видеть картину в целом — видеть, какое влияние его решения оказывают на сложную систему. Современные руководители должны знать, как получить необходимую информацию, как вдохновлять других на действия, основываясь на этой информации, и уметь создавать вокруг себя сообщества, обладающие коллективными интеллектуальными способностями, значительно превосходящими способности собственно лидера.

Парадокс *умнее* состоит в следующем: чтобы быть умнее, нужно перестать быть экспертом и начать задавать больше вопросов.

Продолжая в том же духе, что, если мы изменим определение *быстрее*? Что, если мы изменим свои взаимоотношения со временем и больше не будем позволять ему управлять нами? В 1890 г. Фредерик В. Тейлор, бывший инженер Midvale Steel Works, начинал карьеру одного из первых консультантов по управлению, занимаясь измерением времени, требовавшегося для выполнения производственных задач. Наука управленческого консультирования началась — в буквальном смысле слова — с секундомера. Иногда это действительно полезно: можно оптимизировать производство на основе, например, того, сколько раз может взмахнуть лопатой человек за данное время, прежде чем теряет производительность. И в некоторых организациях — например, у землекопов —

эта стратегия может быть полезна до сих пор. Но к большинству управленческих задач, стоящих перед современными руководителями, логика секундомера больше не применима.

Теперь мы полагаемся на инновации, интеллект и способность к системному анализу. Все это предполагает избавление от тирании времени. Почему? Как описывается во второй части этой книги, новаторские идеи чаще всего возникают тогда, когда ваш мозг находится в состоянии альфа или тета — когда вы расслабляетесь и перестаете следить за ходом времени. Вполне естественно, что от исполнителей в вашей организации требуется выполнить задачу X за время X. Но вам, как лидеру, иногда нужно избавляться от давления времени для того, чтобы достичь большего. Как говорит гуру лидерства Уоррен Беннис: «Менеджер спрашивает, как и когда; лидер спрашивает, что и почему».

В наши дни непросто замедлить темп. Несомненно, ни для кого не секрет, что мы живем в таком культурном пространстве, где от нас требуется постоянная доступность и постоянная готовность. Но задумайтесь на минуту: что, если вы не будете доступны и готовы? Что, если успешное лидерство означает установление ограничений на свое время, чтобы можно было мыслить глубоко и творчески?

Парадокс *быстрее* состоит в следующем: для того, чтобы быть быстрее, нужно замедлить темп.

Подозреваю, о чем вы сейчас думаете, потому что я слышала один и тот же тревожный вопрос от множества руководителей: как я могу задавать больше вопросов, если мои конкуренты уже предлагают ответы? Как я могу замедлить темп, когда другие двигаются все быстрее? Тогда и становится важным третий парадокс лидерства. Это парадокс *лучше*.

Чтобы стать лучше, нужно перестать сосредотачиваться на личном конкурентном преимуществе. Вместо этого нужно сосредоточиться на других — на компании, обществе и мире. Я считаю, что совершенно нормально и даже необходимо развиваться и улучшать свои личные способности. На самом деле я убеждена, что для сохранения жизненной силы и энергии нужно постоянно

учиться и расти. Я не возражаю против слова *лучше*. Я возражаю против слова *чем*. Когда вы стремитесь стать лучше, *чем* кто-то или что-то, вы всегда определяете свой успех через некую внешнюю силу. Эффективное, надежное и успешное лидерство порождается не желанием быть лучше, *чем*, а желанием быть лучше *в*: лучше *в* понимании сил современного рынка, лучше *в* решении текущих задач, лучше *в* сотрудничестве с членами вашей команды, лучше *в* работе с акционерами, потребителями и, в конечном итоге, во взаимодействии с миром, где мы живем.

Парадокс *лучше* состоит в следующем: для того, чтобы стать лучше, нужно перестать сосредотачиваться на персональных преимуществах и начать сосредотачиваться на отдаче — том, что вы даете организации, обществу и миру в целом.

Великие лидеры делают не то, что от них все ожидают. Они не следуют всем правилам. Они знают, что мир организации представляет собой сложный и постоянно меняющийся набор переменных, как и мир за ее пределами. Самые умные, быстрые и успешные лидеры происходят из породы самых любопытных и заинтересованных людей; они устанавливают границы своего времени, чтобы оставить себе пространство для творчества, развивают самих себя и свои организации, принимая и полностью используя возможности каждого момента. Они сосредоточены на членах своей команды, своей организации, своей сфере деятельности, своих потребителях и своем обществе. Другими словами, итоговый парадокс индивидуального лидерского успеха состоит в том, что в действительности это успех всей группы, действующей под руководством успешного лидера. Это *мы*, а не только *я*.

## Четыре положения для начала

**Подведем итог:** вы можете убить себя в желании достичь вершины (и разбиться вдребезги, оказавшись на пике), но если вам не хочется столкнуться с ранним выгоранием, вызванными стрессом заболеваниями, утечкой ценных кадров и ежедневной финансовой пиротехникой, то вам нужно изменить свое мышле-

ние, перейдя от повседневного бега наперегонки к такой же повседневной работе, которая призвана обеспечить вам устойчивые карьерные позиции внутри компании и устойчивость самой компании. Примите описанный склад ума, и я знаю, что он изменит вашу жизнь: вы не просто возглавляете свою организацию — вы *возглавляете свое наследие*. Каждый день вы создаете будущее своих партнеров, в том числе акционеров, работников и потребителей, а также ваших детей и всего мира.

Читая эту книгу и наблюдая за тем, как я буду подробно разбирать парадоксы *умнее, быстрее, и лучше*, задумайтесь о том, что вы делаете не только для вашей компании, но и для мира за ее пределами. В качестве начальных принципов я даю вам положения, которые закладывают основу для дальнейшего преобразования:

*1. Ваша обязанность как лидера заключается в том, чтобы повышать уровень доступного для вашей организации и ее акционеров, и в том, чтобы приносить нечто ценное в этот мир.*

Те из нас, кто обременен ответственностью руководителей, иногда задаются вопросом: кто я и чему служу? Все мы временами делаем что-то хорошее и что-то плохое, как для себя, так и для окружающих. Но когда вы начинаете стремиться к высшей цели — будет ли это оказываемая вами социальная помощь, наставничество, создание менее вредных для окружающей среды продуктов, улучшение образа жизни сотрудников, или содействие развитию местного сообщества — ваши обязанности лидера приобретают иное звучание, способное принести вам глубокое удовлетворение. Это не всегда легко, но совершенно необходимо.

*2. Самый эффективный способ улучшить результаты работы — сосредоточиться на своих самых сильных качествах, заглянуть в суть своего успеха, и продолжать двигаться вперед на волне собственных достижений.*

На основании многих лет исследований, изучения, наблюдений и личного опыта я поняла, что успешные люди сосредоточены на том, что работает. Почему? Очень просто: растет то, чему вы уделяете внимание. Когда вы сосредотачиваетесь на негативном (том, что не работает), то на самом деле становитесь экспер-

том в неудачах. Изучая свои проблемы и слабости, мы все лучше и лучше познаем то, откуда они происходят, кто напоминает нам о них, как мы их повторяем, и в чем их суть. Мы становимся мастерами проблем. Но не это цель данной книги. Цель данной книги — помочь вам стать мастером успеха, четко понять, что позволяет именно вам добиться успеха, и повторять, развивать и оттачивать эти качества.

То, что вы сосредоточены на положительном, также означает, что вы живете без страха — избавляетесь от убийственного, парализующего состояния, основанного на страхе реактивного поведения и принятия решений. Когда мы испытываем страх, то достигаем высочайшего уровня тревожности, и наш примитивный разум перестает мыслить умнее, быстрее и лучше.

Достижение положительных результатов требует от лидера основываться на уроках прошлого и предвидеть решения для будущего. Когда мы начинаем сосредотачиваться на положительных результатах, то принимаем решения, основанные на том, что произойдет «при благоприятных обстоятельствах», и часто именно это мы и получаем. После того, как мы начинаем внимательно изучать, что именно делаем хорошо, то можем и начать организовывать элементы, которые помогали нам достичь успеха в прошлом. Понимание того, что мы делаем, когда добиваемся успеха — ключ к еще большему успеху.

*3. Первые два положения будут иметь для вас смысл лишь в том случае, если вы готовы принять реальность такой, какая она есть.*

Можно быть потрясающе позитивным и проникательным, но это ни к чему не приведет, если вы витаєте в облаках. Вам нужно признать реальность. Мир, особенно мир бизнеса, полон естественных катастроф, политических перемен, неполадок со здоровьем, отзыва продуктов и прочих неприятностей. Плохие вещи случаются сплошь и рядом. *Правда* — реальность — постоянно меняется, но именно на ней должны быть основаны все решения. Можем ли мы отыскать в реальном мире что-то позитивное? Каждая сложность скрывает возможность, и каждое разбитое сердце —

это вероятность роста. Я не прошу вас всегда любить правду, но вы, как лидер, должны быть постоянно готовы ее принимать. Вся сущность лидерства в правде. Мы ожидаем, что лидеры будут с нами честно говорить о хорошем, о плохом, о неприятном. Мы хотим быть уверены, что можем доверять тем, кто нами руководит.

#### *4. Люди искреннее стремятся к хорошему.*

Существует тенденция, в корпоративном мире в частности, считать, что мотивация людей — работников, акционеров, продавцов и всех остальных — это жадность. Но все совсем наоборот. Большинство людей в действительности хотели бы помогать не только себе, ими двигает нечто большее, чем личный успех или счет в банке. Иногда ими двигает жадность, или желание привлечь внимание, или многие другие причины, основанные на их страхах, но, главным образом, люди хотят представлять собой ценность — и не только для самих себя.

Это чрезвычайно важное положение, которое нужно иметь в виду, потому что нельзя стать умнее, быстрее и лучше в одиночку. И часть вашей самореализации как эффективного, надежного и успешного лидера будет заключаться в помощи другим становиться эффективными, надежными и успешными.

## **Как читать эту книгу**

Если вернуться к приведенным в начале историям Лауры и Ли, кем бы вы хотели быть? Ужасно хочется быть такой *цельной*, как Лаура, но нельзя быть Лаурой постоянно. Все мы время от времени попадаем либо в первую, либо во вторую ситуацию. На самом деле истории Лауры и Ли — это портреты одного руководителя на разных этапах карьеры. И я утверждаю, что мы *все* — и Лауры, и Ли.

Так какова же конечная цель этой книги? Цель ее в том, чтобы переживать периоды Лауры гораздо чаще, чем периоды Ли. А когда вы переживаете один из тяжелых периодов Ли, когда, как вам кажется, у вас не хватает данных для принятия очередного решения, или, как вы думаете, вам необходимо работать допоздна, до

тех пор, пока не удастся справиться с очередной проблемой, или пока вы не заболите, или когда вас парализует соревновательная зависть или ощущение, что вы неспособны справиться с повседневными задачами — именно тогда вам больше всего нужны стратегии, уроки и истории успеха, предложенные в этой книге.

Структура «Умнее, быстрее, лучше» начинается и заканчивается с вопросов, касающихся личного влияния. Какое влияние я оказываю? Когда оно сильнее всего? Это ли влияние я хочу оказать? Вам могут быть полезны некоторые разделы книги, отвечающие вашему положению в данный момент, или в любой другой момент времени, или применимые к вашим долгосрочным или краткосрочным задачам. А может, вам просто нужны истории тех, кто сталкивался с тем же, что и вы. Используйте эту книгу для того, чтобы подумать и поразмыслить, чтобы помочь себе остановиться, провести переоценку приоритетов и подумать о том, *почему* вы получили эту власть и должность. Так много книг по бизнесу пронизаны ощущением срочности, а эта книга, в соответствии с частью второй «Парадокс *быстрее*», — предназначена для того, чтобы дать вам возможность остановиться, задуматься и создать новые возможности для себя как лидера.

Я уверена в работе этих стратегий, потому что видела преобразование сотен руководителей высшего звена, которые их использовали. Будучи руководителем команды специалистов, у которых почерпнуты многие примеры, приведенные в этой книге, я вижу, каких больших успехов добивались руководители, воспользовавшиеся услугами коучинга. Высшие руководители бизнеса, которые нашли время поработать с коучем, неизменно говорят, что время размышлений — даже всего несколько часов — может оказаться самым важным временем месяца. Я знаю, что когда сражаюсь с чем-то сама, правила и тактика «Умнее, быстрее, лучше» относятся и ко мне.

Поэтому приготовьтесь задавать вопросы, сконцентрируйтесь на ваших индивидуальных способностях, осваивайте полезные инструменты, прекращайте делать много дел одновременно и создавайте устойчивый ритм работы, который позволит вам