

ПАТРИК **ЛЕНСИОНИ**

МОТИВ

УДК 65.01
ББК 65.290-2
Л46

The Motive: Why So Many Leaders Abdicate Their Most
Important Responsibilities, Patrick M. Lencioni

Copyright © 2020 by Patrick Lencioni. All rights reserved.
This translation published under license with the original
publisher John Wiley & Sons, Inc. via Igor Korzhenevskiy
of Alexander Korzhenevski Agency

Во внутреннем оформлении использована фотография:
Rawpixel.com / Shutterstock / FOTODOM
Используется по лицензии от Shutterstock / FOTODOM

Ленсиони, Патрик.

Мотив. Почему большинство руководителей избе-
гают ответственности / Патрик Ленсиони

ISBN 978-5-04-181429-8

Новый бизнес-роман от одного из самых авторитетных пред-
принимателей XXI столетия. В нем Патрик Ленсиони рассказы-
вает, почему большинство руководителей — это мнимые лидеры,
призывает к честной оценке курса управления, помогает найти
эффективную мотивацию для себя и сотрудников.

ISBN 978-5-04-181429-8

*Эта книга посвящается сестре
Регине Мари Горман и Велдону Ларсону
за ваше драгоценное свидетельство веры
и глубокого смирения как лидеров.*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Притча	9
Урок	143
Введение	145
Разбираем два мотива в лидерстве	150
Пять упущений лидеров, ориентированных на вознаграждение	156
Несовершенство и бдительность	180
Неожиданная опасность веселья	182
Конец лидерства как служения	184
Благодарности	187
Об авторе	189

ВВЕДЕНИЕ

Всякий раз, когда я слышу, что выступающий на выпускном вечере убеждает группу студентов «выйти в мир и стать лидерами», мне хочется встать и крикнуть: «Нет!!! Пожалуйста, не будьте лидерами, если у вас нет на то правильной причины, а это, скорее всего, не так!» Позвольте мне объяснить.

Это одиннадцатая книга по бизнесу, которую я написал, в зависимости от того, как их считать. И если бы кто-то впервые решил нырнуть в стопку моих книг, я бы посоветовал ему начать с этой. Потому что остальные посвящены тому, как быть лидером: управлять здоровой организацией, вести за собой сплоченную команду, руководить сотрудниками. Однако с годами я пришел к пониманию, что некоторые люди не воспримут советы, которые я даю, из-за того, почему они изначально хотели стать лидером.

Все мое детство люди убеждали меня и моих сверстников стать лидерами. Я принимал их призывы за

чистую монету и искал возможности руководить людьми и организациями с того момента, как стал капитаном команды или баллотировался в студенческий совет. Но, как и многие другие люди, я никогда не задумывался о том, *почему* я должен стать лидером.

Как выясняется, основным мотивом для большинства молодых людей и слишком многих людей старшего поколения является вознаграждение, которое приносит лидерство: известность, статус и власть.

Но люди, которых мотивируют эти вещи, не захотят принять требования лидерства, если не увидят связи между выполнением обязанностей и получением вознаграждения. Они будут выбирать, как потратить свое время и энергию, исходя из того, что они хотят получить, а не из того, что им нужно дать людям, которыми они должны руководить. Это столь же опасно, сколь и распространено. Цель этой книги — сделать такой мотив менее распространенным.

Я надеюсь, что книга поможет вам понять и, возможно, скорректировать свои мотивы лидерства, чтобы вы могли полностью принять трудную и ответственную природу лидерства. Или, возможно, она поможет вам решить, что вы вообще не хотите быть лидером, и найти лучшее применение своим талантам и интересам в другой роли.

Притча

СИТУАЦИЯ

III

ей Дэвис знал, что увольнять его еще рано. Шесть месяцев — недостаточный срок даже для самой агрессивной частной инвестиционной компании, чтобы уволить недавно получившего повышение генерального директора. Но было точно не рано начать об этом думать.

Нельзя сказать, что за время руководства Шея Golden Gate Security терпела неудачи. Компания со штаб-квартирой в Эмеривилле, главном коммерческом городе на восточном берегу залива Сан-Франциско, все еще росла, хотя и медленнее, чем большинство других региональных охранных организаций на западе. Прибыль была солидной, но она выглядела ничтожной по сравнению с прибылью All-American Alarm, крупной национальной компании на рынке безопасности домов и малых предприятий.

Мотив

Шей полагал, что частные инвесторы дадут ему еще девять месяцев, чтобы разогнать Golden Gate, но он не собирался ждать так долго.

Поднимаясь по служебной лестнице больше двадцати лет и наконец добравшись до вершины, он не хотел спустить в унитаз все эти годы тяжелой работы.

Поэтому решил отбросить свою гордость и сделать неприятный телефонный звонок.

ИССЛЕДОВАНИЕ

Lighthouse Partners — небольшая консалтинговая фирма, расположенная в Хаф-Мун-Бей, штат Калифорния, которая имела репутацию компании, работающей с интересными и успешными клиентами. Одним из таких клиентов была Del Mar Alarm, компания из Сан-Диего — сияющая звезда на региональной арене безопасности в Калифорнии и настоящая заноза для Шея Дэвиса.

Будь то дискуссия на выставке или статья в деловом журнале, Del Mar и ее генеральный директор Лиам Олкотт регулярно получали похвалы за их зашкаливающую прибыль, а также за их способность противостоять национальным конкурентам, таким как All-American.

В другой ситуации Шей никогда бы не решился нанимать консалтинговую фирму конкурента, но он уже достаточно отчаялся, чтобы рискнуть. Когда

Мотив

он связался с консультантом Lighthouse, которая работала с Del Mar, она объяснила, что ей придется уточнить у своего клиента, можно ли им работать с другой компанией в той же отрасли. Шей решил, что, скорее всего, не получит от нее ответа. Он был прав.

Но он и подумать не мог, что произойдет дальше.

ЗАКЛЯТЫЙ ВРАГ

Трудно ненавидеть того, кого не знаешь, но Шей считал, что в отношении Лиам Олкотта у него неплохо получается.

Хотя он никогда не общался с Олкоттом по-настоящему, не считая рукопожатия или вежливого приветствия на отраслевых мероприятиях, Шей несколько раз слышал его выступления и читал больше печатных интервью, чем мог бы запомнить. Он начал возмущаться фальшивой приветливости человека, который, казалось, с такой легкостью делал то, чего Шей еще не понимал.

Поэтому когда Рита, его помощница, зашла в кабинет и сообщила, что по первой линии ему звонит некто Лиам, Шей решил, что его разыгрывает кто-то из заместителей. Он собирался ответить на звонок и подыграть, но заметил код города 619

и подумал, что звонящий вполне может оказаться его заклятым врагом из Сан-Диего.

Сделав глубокий вдох, он взял трубку.

— Привет, Шей. Это Лиам Олкотт.

Шей сразу понял, что это не розыгрыш. Но он почувствовал облегчение: даже звук голоса этого человека ему не понравился, несмотря на английский акцент, который, как он думал, был показушным. Поэтому он решил быть чрезмерно любезным.

— Чем могу помочь, Лиам?

— Для начала я хотел извиниться, что не позвонил прошлым летом, чтобы поздравить тебя с повышением. Чувствую себя придурком.

Шей не очень-то верил в искренность собеседника, но не собирался этого показывать:

— Да ладно, глупости. Если кто и знает, как ты занят, так это я.

— Да, наверно, так и есть. В любом случае, я позвонил, потому что Эми из Lighthouse рассказала мне о твоём желании сотрудничать с ними.

Шей почувствовал, как его окатила волна стыда. Он подумал, что Лиам станет критиковать его за попытку увести их консультанта, не говоря уже об интеллектуальной собственности. Шей попытался держаться как ни в чем не бывало:

— Ага. Я просто подумал, что они знают нашу индустрию, и если это не проблема...

Лиам прервал его:

— Конечно, я понимаю. И я совершенно не против. Эми — отличный консультант, и Lighthouse нам очень помог. Тебе понравится с ними работать.

Немного удивленный Шей попытался сохранить достоинство:

— Ну, мы обратимся и к другим фирмам, так что пока еще ничего не решено.

Лиам не дрогнул:

— Умно. На самом деле, до того, как нанимать консалтинговое агентство, тебе нужно сделать одну важную вещь.

Шей уже приготовился выслушать какой-нибудь снисходительный совет:

— Это какую?

— Давай я сначала расскажу тебе, что мы узнали от Lighthouse. Может быть этого окажется для вас достаточно.

Шей не знал, что и ответить. «Я правильно расслышал?»

Пока он подбирал слова, Лиам продолжил:

— В следующий четверг я приезжаю на встречу, а потом останусь на выходные у сестры моей жены в Уолнат-Крик. Почему бы нам не пересечься в пятницу?

— В пятницу я буду...

— Я только что говорил с твоей помощницей Ритой. Так ее зовут?

— Да.

— Она сказала, что ты совершенно свободен в пятницу. Вы должны были проводить какой-то анализ или что-то в этом роде, но его перенесли на несколько недель.

Шей почувствовал себя преданным: Ритой, консультантами в Lighthouse, всеми на свете. Будучи не го-

товым принимать эту явную «сделку с дьяволом» от своего злейшего врага, он сдал назад:

— Не пойми меня неправильно, Лиам, но — он сделал паузу, — тебе не кажется, что делиться секретами с конкурентом как минимум странно?

Лиам засмеялся:

— Конкурентом? Я не считаю, что мы конкуренты. Во всяком случае я бы точно не хотел, чтобы Lighthouse работал с вами, будь вы нам конкуренты. И не похоже, что мы пытаемся увести друг у друга клиентов, если только у вас нет планов заняться охранным бизнесом в Сан-Диего. Так что я не вижу здесь никакого конфликта.

Шей отчаянно пытался придумать отмазку.

Лиам продолжил:

— Я бы сказал, что наш общий враг — это All-American. Мне бы не хотелось, чтобы они получили еще один региональный плацдарм в Северной Калифорнии, — он понизил голос. — Если ты, конечно, все еще не понял, как с ними разобраться.

Хотя Шею не хотелось признаваться в какой-либо слабости, но и упустить совет, который Лиам мог бы ему дать, тоже не хотелось:

— Нет, мы еще над этим работаем.

— Отлично, — с энтузиазмом заявил Лиам. — Вот с этим я, возможно, смогу тебе помочь. И я уверен, что у тебя тоже найдется совет для меня.

Шей ответил с показным согласием:

— Ну, я не уверен, что... — начал он, но поняв, что ни одна веская причина для отказа не приходит в голову, с неохотой продолжил, — ладно, во сколько встречаемся в пятницу?

Закончив разговор, Шей решил, что точно успеет придумать причину уехать из города в конце следующей недели.

БЕЗЗАЩИТНЫЙ

К концу дня Шей понял, что зашел в тупик. И дело не в том, что ему не хватало ума придумать правдоподобное оправдание. У компании полно клиентов из малого бизнеса, с которыми он мог бы назначить встречу в любой момент.

Шей оказался в затруднительном положении: ему пришлось выбирать между двумя угрозами собственной гордости.

С одной стороны, отмена встречи позволила бы ему избежать унижительной лекции от человека, которого он недолюбливал. С другой — если он упустит хороший совет от более успешной компании, то All-American Alarm может захватить большую долю рынка. Это опозорит его перед советом директоров и, возможно, приведет к окончательной гибели. Решив, что потерять работу хуже, чем при-