

ПАТРИК **ЛЕНСИОНИ**

МОТИВ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2023

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.

Л46 Мотив. Почему большинство руководителей избегают ответственности / Патрик Ленсиони ; [перевод с английского А. Симагиной]. — Москва : Эксмо, 2023. — 192 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-181429-8

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

**УДК 65.01
ББК 65.290-2**

© Симагина А., перевод
на русский язык, 2023
© Гусарев К., иллюстрации, 2023
© Оформление.
ООО «Издательство «Эксмо», 2023

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

Шей 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 Шей 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

Iighthouse 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 Шей 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