

Джон Максвелл

21 беззаперечний закон лідерства (Частина 1)

Передмова Стівена Р. Кові

Те, що Джон Максвелл попросив мене написати передмову до його 10-го ювілейного видання «21 беззаперечного закону лідерства», для мене честь і несподіванка. Останні два десятиліття ми з Джоном ішли паралельними курсами у своїх виступах і книгах. Нас обох роками називали «експертами з лідерства». Ми знаємо і поважаємо роботи один одного. Але незважаючи на схожість наших закликів, ми рідко звертались до однієї аудиторії.

Отже, рекомендуючи цю книгу, я водночас отримую можливість представити Джона Максвелла і його концепцію тій частині моєї аудиторії, яка його ще не читала. І чи знайдеться для цього краща книга, ніж нова та виправлена версія «21 беззаперечного закону лідерства»? Це своєрідний маніфест його концепції та його життя. Прочитайте цю книгу — і ви познайомитесь і з самим Джоном Максвеллом, і з його філософією лідерства.

Коли «21 закон» уперше опублікували у 1998 році, я одразу зрозумів, наскільки практичними та легкими у застосуванні ці закони були. Вони такими і залишаються. За більше ніж тридцять років Джон Максвелл заробив репутацію комунікатора. А, як він сам каже, комунікатори «роблять складне простим». Ця книга — не дослідження, зрозуміле тільки втаємниченим, а, скоріше, базова практична інструкція. У кожному розділі ви познайомитесь із людьми, які дотримувались (чи не дотримувались) закону, про який ідеться. Сам закон сформульований ясно і просто. І, найголовніше, Джон запропонує конкретні кроки, як застосувати лідерство у вашому офісі, спільноті, родині чи церкві.

Розповідаючи про це видання, Джон казав, що був у захваті від можливості додати уроки, які він засвоїв відтоді, як «21 закон» було опубліковано вперше. Я знав, про що він говорить. Лідерство не є сталим явищем, так само не має бути незмінною і книга про лідерство. Я гадаю, що це видання матиме навіть більший вплив, ніж попереднє. Закони було оновлено, приклади — вдосконалено, практичне застосування — розширено. Зasadничі принципи лідерства не були забуті, скоріше, їх було оновлено для нового покоління лідерів. Хоча оригінал був дуже гарним, це видання стало ще кращим.

Якщо «21 беззаперечний закон лідерства» — це нова для вас книга,

дозвольте сказати, що ви отримаєте неймовірний досвід. Він змінить ваш спосіб життя і лідерства. У процесі читання книга буде вас надихати, а ваші можливості вести за собою ставатимуть більшими. Якщо ж ви прочитали оригінальну книгу, тоді ви будете у захваті від нового видання. Ви дізнаєтесь багато нового і згадаєте істини, які успішно вам послужили. А виконуючи нові практичні вправи, ви справді вдосконалили свої вміння. Я вірю, що ви отримаєте задоволення і користь від цієї книги, так само, як і я. У книзі ви знайдете абсолютно дивовижні історії лідерства, які надихають!

Стівен Р. Кові, автор «7 звичок надзвичайно ефективних людей», «Восьма звичка та повсякденна велич»

Подяки

Дякую тисячам лідерів з усього світу, які вивчали та інколи ставили під сумнів закони лідерства, чим спонукали мене до глибших роздумів.

Дякую команді видавництва Томаса Нелсона, яка дала мені можливість вивірити та доповнити цю книгу, та особливо Тамі Хейм — за її стратегічне лідерство, і Віктору Оліверу, який зіграв ключову роль у розвитку оригінального концепту.

Дякую Лінді Еггерс, моїй провідній асистентці, та її помічниці Сью Калдвелл за їхню неймовірну роботу і готовність кожного дня робити ще більше.

Дякую Чарлі Ветцелю, моєму співавторові, та Стефані, його дружині, без чиєї роботи ця книга була б неможливою.

Вступ

Кожна книга — це розмова між її автором і читачем. Хтось бере книгу, сподіваючись, що вона його надихне. Хтось сприймає подану в книзі інформацію так, наче це семінар-інтенсив. Інші знаходять на її сторінках учителя, з яким можуть зустрічатись кожного дня, тижня чи місяця. Написання книг мені подобається тим, що я маю змогу «розмовляти» з багатьма людьми, яких ніколи не зустріну особисто. Саме тому у 1977 році я вирішив стати письменником. Енергію писати я отримував від свого бажання збільшити цінність людей. Це бажання досі горить у мені. Але чи не найбільшою нагородою є те, коли під час поїздки до мене підходить незнайома людина і каже: «Дякую. Ваші книжки дійсно допомогли мені». Саме тому я пишу і маю намір продовжувати писати! Незважаючи на глибоке задоволення від усвідомлення того, що моя книга допомогла людям, разом із тим я відчуваю велику досаду. Коли книгу видано, вона застигає у часі. Якби ми були особисто знайомі і зустрічались кожного тижня чи місяця для обговорення лідерства, я би щоразу ділився чимось новим з того, про що дізнався. Як людина я продовжую розвиватись. Я постійно читаю, аналізую свої помилки, розмовляю з видатними лідерами, щоб навчитись у них. Кожного разу на початку розмови я би казав: «Ви не повірите, про що я дізнався».

Виступаючи на конференціях і зібраннях, я часто викладаю ті принципи, про які пишу у своїх книжках, і постійно оновлюю матеріал. Я використовую нові історії, уточнюю ідеї. Часто я отримую нові осяяння, коли стою перед глядачами. Однак, повертаючись до тих книжок, що написав раніше, я помічаю, наскільки змінився відтоді, як написав їх. А згодом відчуваю невдоволення, бо книжки не можуть розвиватись і змінюватись разом зі мною.

Саме тому я був у захваті, коли видавництво «Томас Нелсон» запитало, чи не хочу я переглянути «21 беззаперечний закон лідерства» для спеціального десятого ювілейного видання. Спершу я писав книжку, відповідаючи собі на запитання: «Якщо взяти все, що ти дізнався про лідерство за багато років, і зробити короткий список, яким би він був?» Я виклав на папері суть лідерства і передав її максимально просто та ясно. Невдовзі після того, як

книгу було опубліковано і вона з'явилась у чотирьох різних списках бестселерів, я зрозумів, що вона має потенціал допомогти людям стати ще кращими лідерами.

РОЗВИТОК = ЗМІНИ

Але за кілька років деякі речі у першому виданні мене не задовольняли, і я знав, що можу краще викласти окремі ідеї. Декотрі приклади застаріли, і я хотів замінити їх новими. Також я розробив нові матеріали для кращого пояснення та ілюстрації окремих принципів. Майже десятиліття я викладав закони у десятках країн світу і відповів на тисячі запитань. Завдяки цьому моя концепція стала значно ширшою, відтоді як я вперше написав книгу. Робота над цим десятим ювілейним виданням дозволила мені внести необхідні правки.

Великою мірою найбільші зміни, які я хотів внести в оригінальний текст, стосувались двох законів. «Що?» — можете запитати ви. *«Як ви можете змінити один зі своїх беззаперечних законів?»*

Насамперед, викладаючи їх, я доволі швидко зрозумів, що два закони насправді були підвидами інших законів. Закон Е. Ф. Хаттона («Коли справжній лідер говорить, люди слухають») фактично був лише виявом закону впливу («Справжнє мірило лідерства — це вплив: не більше і не менше»). Коли люди за столом замовкають і слухають лідера, вони визнають, що спікер має вплив. Оскільки ідеї в законі Е. Ф. Хаттона були частиною закону впливу, я об'єднав ці два розділи. Так само я зрозумів, що закон відтворення («Потрібен лідер, щоб виростити лідера») був частиною закону вибухового зростання («Щоб додати у зростанні — очолюйте послідовників, щоб примножити зростання — очолюйте лідерів»). Тому я їх також об'єднав.

Також я зрозумів, що випустив з уваги деякі речі, коли вперше писав про закони лідерства. Перший свій недогляд я помітив після того, як декілька разів розповів про закони у країнах, що розвиваються. Я зрозумів, що в багатьох місцях лідерство було зосереджено у статусі, привілеях і владі. У своїй концепції лідерства окремі речі я вважав очевидними. Я розглядав лідерство як різновид служіння і не формулював закону, який би навчав цього принципу. Другий недогляд був пов'язаний із прикладом лідера та впливом на культуру організації. Як наслідок, до десятого ювілейного видання «21 беззаперечного закону лідерства» було внесено два закони: Закон збільшення цінності: лідери збільшують цінність у служінні іншим.

Закон картини: люди роблять те, що бачать.

Зараз я запитую себе: як я міг пропустити ці два закони? Але я їх пропустив. Хороша новина у тому, що їх не пропустили ви! Я переконаний, що ці два закони стануть неоціненним додатком до книги і до лідерського хисту зокрема. Служити іншим і показувати їм шлях — це два важливі компоненти успішного лідерства. Хотів би я переглядати кожну свою книжку щодесять років, щоб додавати до неї те, що пропустив!

Засвоєні уроки

Є ще дві речі, які спали мені на думку за десять років викладання «21 закону».

1. Лідерство вимагає вміння виконувати добре більше ніж одну справу. Інстинктивно успішні люди розуміють, що для досягнень важлива зосередженість. Але лідерство — складна справа. На конференції, де я розповідав про 21 закон, на перерві до мене підійшов студент коледжу і сказав: «Я знаю, що ви викладаєте 21 закон лідерства, але хочу дізнатись основну ідею». Він енергійно підняв вказівний палець і запитав: «Яку єдину річ я маю знати про лідерство?»

У відповідь на його енергійність я теж підняв вказівний палець і пояснив: «Єдине, що ви маєте знати про лідерство — це те, що вам треба знати про нього більше, ніж щось одне!» Щоб добре управляти, ми маємо добре виконувати 21 справу.

2. Ніхто не дотримується 21 закону однаково добре.

Незважаючи на те, що ми маємо виконувати 21 справу, щоби бути чудовими лідерами, насправді ніхто з нас не може виконувати гарно їх усіх. Наприклад, у мене середній чи навіть нижче середнього рівень у п'яти законах — і я написав цю книгу! Що ж має робити лідер? Не зважати на ті закони? Зовсім ні, він має створювати лідерську команду.

У кінці книги є шкала оцінки лідерства. Я закликаю вас оцінити свій хист за кожним законом. Дізнавшись, у яких законах у вас середній або нижче середнього бал, починайте шукати членів команди, які сильні у тому, у чому ви слабкі. Вони доповнять вас, й уся команда від цього тільки виграє. Це дасть можливість створити зіркову лідерську команду.

Пам'ятайте: разом ми значно розумніші, ніж поодиночі.

Деякі речі не змінюються

Хоча я дещо узгодив закони та оновив способи, за якими їх викладаю, упродовж останніх десяти років деякі речі не змінилися. Лідерство залишається лідерством, неважливо, де ви перебуваєте чи що робите. Часи змінюються. Технології розвиваються, культури відрізняються одна від одної, але принципи лідерства постійні, незалежно від того, йдеться про жителів Стародавньої Греції, іудеїв часів Старого Заповіту, про сучасні армії, про лідерів міжнародної спільноти, про пасторів місцевих церков чи про бізнесменів сьогодишньої світової економіки. Принципи лідерства не змінилися і витримали перевірку часом.

Коли ознайомлюватиметеся з розділами цієї книги, я хотів би, щоб ви пам'ятали про чотири ідеї:

1. Законів можна навчити. Деякі закони зрозуміти і застосувати простіше за інші, але оволодіти можна всіма.
2. Закони самостійні. Кожен закон доповнює всі інші, але вам непотрібно знати один закон, щоб зрозуміти інший.
3. Закони мають наслідки. Дотримуйтеся закону, і люди підуть за вами. Порушите його чи не зважатимете на нього — і ви не зможете вести інших за собою.

4. Ці закони є основою лідерства. Коли ви зрозумієте принципи, вам потрібно буде застосувати їх на практиці та реалізувати у власному житті. Незалежно від того, починаєте ви тільки відкривати для себе вплив лідерства чи вже є природженим лідером, який має послідовників, ви все одно можете стати ще кращим лідером. Читаючи про закони, ви, можливо, побачите, що вже вдало застосовували деякі з них. Інші закони допоможуть виявити слабкості, про які ви не здогадувались. Перевірте себе хоча би задля навчання. У цьому виданні наприкінці кожного розділу я розмістив вправи, що допоможуть вам застосувати всі ці закони у житті.

Безвідносно до того, на якому етапі лідерського процесу ви перебуваєте, знайте: що більше законів ви засвоїте, то кращим лідером станете. Кожен закон — як інструмент, готовий до того, щоб його використали задля досягнення мрій та збільшення цінності інших людей. Беріть будь-який із інструментів — і ви неодмінно станете кращим лідером. Навчіться використовувати їх усіх — і люди з радістю підуть за вами.

А зараз відкріймо коробку з інструментами разом.

1. Закон обмеження

ЛІДЕРСЬКИЙ ХИСТ ВИЗНАЧАЄ РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛЮДИНИ

Зазвичай я відкриваю семінари про лідерство з пояснення закону обмеження, оскільки він допомагає людям зрозуміти цінність лідерства. Якщо ви зможете опанувати цей закон, то зрозумієте, який неймовірний вплив має лідерство на кожну сферу життя. Отже, лідерський хист визначає особистий рівень ефективності. Що менший лідерський хист у людини, то меншим є її потенціал. Що більший лідерський хист у людини, то вища межа її можливостей. Наприклад, якщо ваше лідерство оцінити 8 балами, то ваша ефективність ніколи не буде більшою за 7. Якщо ваше лідерство лише 4 бали, то ваша ефективність не буде більшою за 3. Ваш лідерський хист — на краще чи на гірше — завжди визначає вашу ефективність і можливий вплив вашої організації.

Розповім вам історію, яка є прикладом закону обмеження. У 1930 році двоє молодих людей, брати Дік та Моріс, у пошуках американської мрії переїхали з Нью-Гемпширу до Каліфорнії. Вони щойно закінчили школу і не бачили для себе можливостей вдома. Тож одразу вирушили до Голлівуда, де спочатку знайшли роботу на знімальному майданчику. Згодом підприємницький дух та інтерес до індустрії розваг підштовхнули їх до відкриття театру в Глендейлі — містечку, розташованому за п'ять миль від Голлівуда. Та незважаючи на всі зусилля, брати ніяк не могли зробити свою справу прибутковою. Усі ті чотири роки, що вони керували театром, їм не вдавалось заробляти достатньо грошей, щоби своєчасно сплачувати щомісяця сто доларів за оренду приміщення.

Нова можливість

Брати неабияк прагнули до успіху, тому продовжували шукати найкращі бізнес-можливості. І у 1937 році вони знайшли те, що нарешті спрацювало:

відкрили маленький ресторан для автомобілістів у Пасадені — місті, розташованому на схід від Глендейла. Річ у тім, що мешканці Південної Каліфорнії стали дуже залежними від автомобілів, і культура, включаючи бізнес, почала трансформуватись, аби пристосуватись до цих змін. Ресторан для автомобілістів як явище з'явився на початку тридцятих років і набув широкої популярності. Замість того, щоб їсти у приміщенні, відвідувачі заїжджали на стоянку біля маленького ресторану, робили замовлення офіціантові, який там стояв, і за кілька хвилин отримували їжу на підносі. Страви подавали у фарфорових тарілках з металевими приборами та у склянках. Ресторан для автомобілістів був дуже доречним у суспільстві, що ставало дедалі швидшим і значно мобільнішим. Крихітний ресторан для автомобілістів Діка і Моріса мав великий успіх, і у 1940 році вони вирішили перенести бізнес до Сан-Бернардіно — робітничого містечка, яке виникло в результаті економічного підйому. Вони побудували більший ресторан і розширили меню — крім хот-догів, смаженої картоплі та коктейлів, до нього увійшли смажена на грилі яловичина, сендвічі зі свининою, гамбургери та інші страви. Їхній бізнес стрімко розвивався — річні продажі сягнули 200 000 доларів. Брати щороку ділили між собою дохід у розмірі 50 000 доларів. Ці гроші забезпечили їм чільне місце серед фінансової еліти міста.

У 1948 році, покладаючись на інтуїцію, вони дещо видозмінили свій ресторанний бізнес. Зокрема, відмовились від офіціантів на стоянці та почали обслуговувати тільки тих клієнтів, котрі заходили до приміщення ресторану. Також вони раціоналізували свій бізнес — скоротили меню та зосередились на продажі гамбургерів. Підприємливі брати відмовились від тарілок, склянок і металевих приборів, замінивши їх папером і пластиком. Вони зменшили витрати та знизили ціни, а також створили те, що згодом назвали «системою швидкого обслуговування». Кухня стала схожою на конвеєрну лінію, де кожний працівник був зосереджений на швидкому обслуговуванні. Брати поставили собі за мету виконувати замовлення кожного клієнта за тридцять секунд та навіть швидше. І вони досягли успіху. У середині 50-х років річний дохід сягнув уже 350 000 доларів, а Дік і Моріс щороку ділили чистий прибуток у розмірі 100 000 доларів.

Хто ці брати? Ви би могли про це дізнатись, якщо б проїжджали повз їхній ресторан на розі Чотирнадцятої та І-стрит у Сан-Бернардіно. На фасаді маленького восьмикутного будинку висіла непримітна неоновіа вивіска: «Гамбургери Мак-Дональдз». Дік і Моріс Мак-Дональди зірвали великий американський джек-пот, а все інше — це вже історія, чи не так? Ні. Мак-Дональди не пішли далі, бо їхнє слабе лідерство обмежило можливий

успіх.

За лаштунками

Справді, брати Мак-Дональди були фінансово забезпеченими. Вони володіли одним із найприбутковіших ресторанів у країні і відчували, що їм складно витратити всі зароблені гроші. Їхній геніальний підхід полягав у обслуговуванні клієнтів та організації роботи кухні, що призвело до створення нової системи подачі їжі та напоїв. Вони стали настільки відомими у сфері закладів харчування, що люди з різних куточків країни писали їм та приїжджали, щоб дізнатись більше про їхні методи. Був період, коли вони отримували триста телефонних дзвінків і листів щомісяця.

Це наштовхнуло братів на думку зайнятись маркетингом концепції «Мак-Дональдз». Ідея створення франшизи ресторанів не була новою, її вже реалізовували кілька десятиліть. У такий спосіб брати Мак-Дональди заробляли гроші, не відкриваючи додаткових ресторанів. У 1952 році вони розпочали продаж франшизи, але їхня спроба провалилась. Причина була проста: їм не вистачило лідерських якостей, необхідних для створення ефективного великого підприємства.

Дік і Моріс були хорошими власниками ресторану. Вони розуміли, як вести бізнес, зробили ефективною свою систему, скоротили видатки та збільшили прибутки. Вони були успішними керівниками, але не були лідерами. Їхній спосіб мислення обмежував їх і не дозволяв рухатися далі. На вершині успіху Дік і Моріс зіткнулись із законом обмеження.

Брати об'єднуються з лідером

У 1954 році брати познайомились із чоловіком на ім'я Рей Крок, який за своєю суттю був лідером. Крок керував невеликою компанією з продажу машин для виробництва молочних коктейлів, яку сам заснував. Він знав про «Мак-Дональдз».

Ресторан був одним із найбільших його клієнтів. Відвідавши цей заклад, Крок побачив його потенціал і зрозумів, що ресторан може вийти на національний рівень із сотнями ринків. Невдовзі він уклав угоду з Діком та Морісом і у 1955 році створив «Корпорацію Мак-Дональдз Систем» (яка згодом стала «Корпорацією Мак-Дональдз»).

Крок одразу ж придбав права на франшизу, щоб мати можливість

використовувати її як приклад і прототип. Він скористався нею для того, щоб продавати інші франшизи. Згодом Крок почав створювати команду та будувати організацію, щоб вивести «Мак-Дональдз» на національний рівень. Він знаходив і наймав на роботу найкращих працівників, таким чином збільшувалася не лише команда, а і її можливості: його працівники розвивали інших людей з лідерськими задатками.

На початку Крок пожертвував багатьма речами. Хоча йому було за п'ятдесят, він кожного дня працював допізна — так само, як і тридцять років тому, розпочинаючи кар'єру. Він відмовився від багатьох несуттєвих речей у побуті, зокрема від членства у гольф-клубі, і, як пізніше зізнавався, це додало ще десять ударів до його гри. Упродовж перших восьми років у «Мак-Дональдз» він не отримував зарплати. Навіть більше, він позичав гроші у банку та брав кошти зі своєї страховки, щоб виплатити зарплату кільком ключовим лідерам, яких хотів бачити в команді.

Його самопожертва та лідерство дали результати. У 1961 році Крок придбав ексклюзивні права на «Мак-Дональдз» за 2,7 мільйона доларів і перетворив компанію на національну інституцію та світове підприємство. Очевидно, межа у житті та лідерстві Рея Крока була значно далі, ніж у братів.

Коли Дік і Моріс Мак-Дональди намагались реалізувати франшизу своєї системи подачі їжі, їм вдалося продати концепт лише п'ятнадцятьом покупцям, десятеро з яких відкрили ресторани.

Та навіть коли вони вели справи на такому невисокому рівні, їхнє обмежене лідерство і бачення становили перешкоди. Наприклад, коли один із перших покупців франшизи Нейл Фокс із Фінікса сказав братам, що хоче назвати свій ресторан «Мак-Дональдз», Дік відповів: «З якого дива? Ніхто не знає про “Мак-Дональдз” у Фінексі».

Натомість лідерська межа Рея Крока була вище неба. Упродовж 1955—1959 років Кроку вдалось відкрити 100 ресторанів. За чотири роки було вже 500 «Мак-Дональдзів». Сьогодні компанія відкрила більше 31 000 ресторанів у 119 країнах¹. Лідерський хист, чи, радше, його відсутність, обмежував ефективність братів Мак-Дональдів.

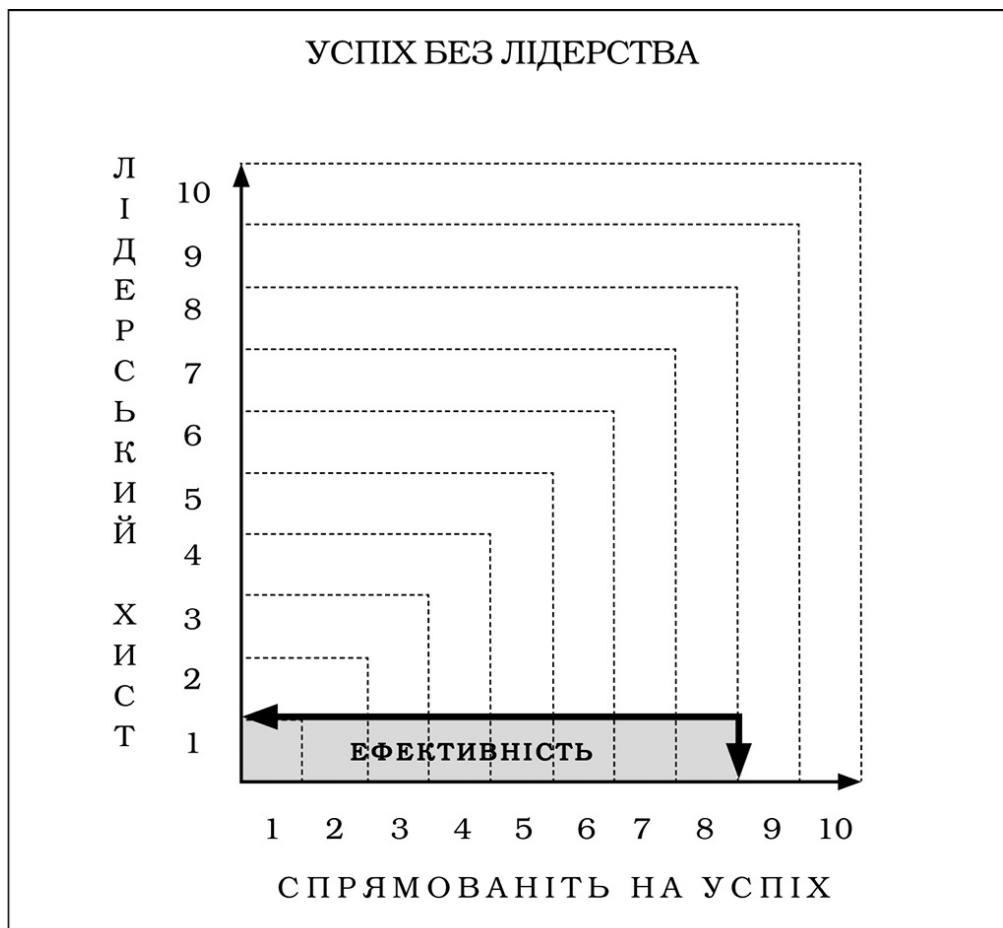
Успіх без лідерства

Перекоаний, що успіху без лідерства може досягти майже кожен. Проте так само впевнений і у тому, що особистий успіх без лідерського хисту приносить лише обмежену ефективність. Без лідерського хисту людина має

лише частку впливу, можливого за гарного лідерства. Що вище ви хочете піднятись, то більше лідерства вам потрібно. Що більше ви хочете змінити, то більше впливу вам треба. Ваше вміння вести за собою інших визначить ваші досягнення.

*Що вище ви хочете
піднятись, то
більше лідерства вам
потрібно. Що більше
ви хочете змінити,
то більше впливу вам*

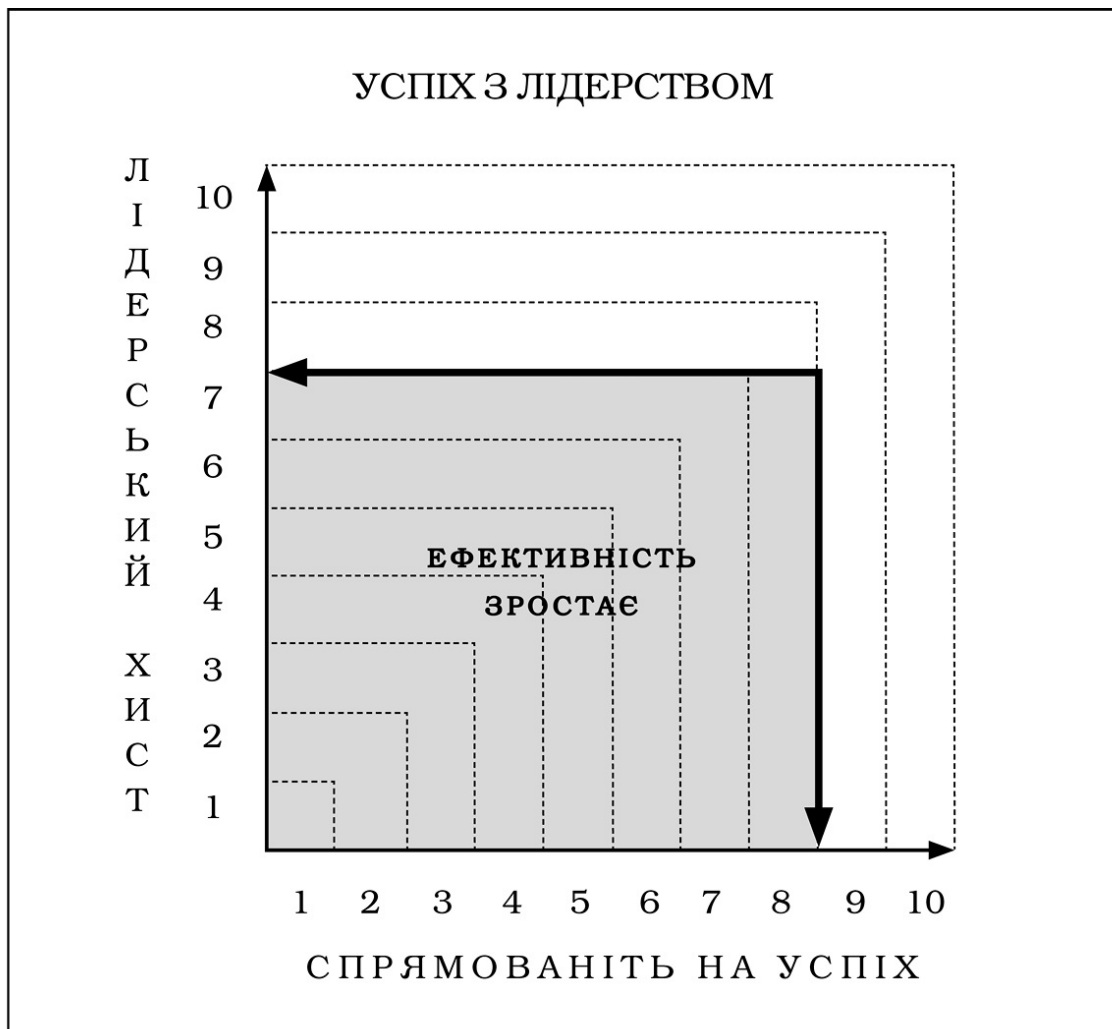
Дозвольте пояснити, про що йдеться. Скажімо, ви маєте 8 із 10 балів за шкалою успішності. Це доволі непогано. Думаю, брати Мак-Дональди мали приблизно такий показник. Але тепер припустімо, що ви навіть не замислюєтесь про лідерство. Вам на нього начхати, і ви не докладаете зусиль, щоб стати лідером. Ваша функціональність — 1. Рівень вашої ефективності виглядатиме так:



У вас є кілька способів підвищити ефективність. Ви можете наполегливо працювати, щоб збільшити відданість успіху та вдосконаленню — для отримання 10 балів. Можливо, вам вдасться досягти необхідного рівня, хоча закон прибутків, що зменшуються, каже, що на два останні бали ви витратите більше енергії, ніж на перші вісім. Якщо ви працюватимете до нестями, тоді, можливо, збільшите свою успішність на 25 відсотків.

Але є інший спосіб. Ви можете наполегливо працювати над тим, щоб підвищити свій рівень лідерства. Припустімо, ваші природні задатки лідера дорівнюють 4 бали — трохи нижче середнього. Лише використовуючи свій Богом даний талант, ви зможете збільшити ефективність на 300 відсотків. Але уявімо, що ви навчаєтесь лідерства і збільшуєте свій потенціал. Ви пройшли весь шлях аж до 7 балів.

Результат виглядатиме так:



Збільшуючи свій лідерський хист й одночасно зовсім не збільшуючи свою відданість успіху, ви підвищите початкову ефективність на 600 відсотків. Лідерство має примножувальний ефект. Я не раз бачив це у різних комерційних та неприбуткових організаціях. І саме тому я навчаю лідерства понад тридцять років.

Щоб змінити напрям, у якому рухається організація, змініть лідера

Лідерський хист завжди стоїть на шляху особистої чи організаційної ефективності. Якщо людина є сильним лідером, обмеження для організації невеликі. Але якщо людина не володіє сильними лідерськими якостями, організація обмежена. Саме тому в проблемні часи компанії шукають нових

лідерів. Коли країна переживає важкий період, то обирають нового президента. Коли компанія втрачає гроші, вона наймає нового генерального директора. Коли церква занепадає, вона шукає нового пастора. Коли спортивна команда тривалий час програє, вона шукає нового тренера.

Ефективність особи та організації пропорційна до сили лідерства.

Зв'язок між лідерством та ефективністю найбільш помітний у спорті, де результати миттєві й очевидні. Пошук талановитих гравців усередині професійних спортивних організацій рідко стає проблемою. Майже кожна команда має дуже талановитих гравців. Проблема в лідерстві. Лідерство починається з власника команди, його продовжує тренер і деякі ключові гравці. Якщо талановиті команди не виграють, слід перевірити лідерство. Куди б ви не поглянули, скрізь знайдете розумних, талановитих, успішних людей, які не можуть рухатися далі через обмеженість свого лідерства. Так, коли у середині 1970-х років було засновано «Еппл», це була заслуга Стівена Возняка, який і створив комп'ютери. Але його лідерство було обмеженим, чого не можна сказати про його партнера Стіва Джобса. Його межа була настільки далеко, що він створив компанію світового рівня, вартість якої виражається дев'ятизначними числами. Такою є дія закону обмеження.

У 1980 році я зустрів Дона Стефенсона, голову корпорації із Каліфорнії «Глобал Хоспіталіті Ресорсиз» — міжнародної фірми, що спеціалізується на готельному консалтингу. Під час обіду я розпитав про його організацію. Зараз він здебільшого займається консалтингом, але тоді його компанія керувала готелями і курортами, що мали фінансові проблеми. Ця компанія здійснювала нагляд за такими надзвичайними закладами, як «Ла-Коста»* у Південній Каліфорнії.

Дон розповів, що його люди починають керувати організацією з двох моментів. По-перше, проводять тренінги для колективу, щоб підняти рівень обслуговування клієнтів. По-друге, звільняють лідера. Коли він це сказав, я здивувався.

— Ви завжди звільняєте його? — запитав я. — Щоразу?

— Саме так. Щоразу, — відповів він.

— Може, варто спочатку поговорити з людиною — перевірити, чи він гарний лідер? — запитав я.

— Ні, — відповів він. — Якби він був гарним лідером, організація не мала би тих проблем, які виникли.

І я подумав: «Звичайно. Це закон обмеження». Щоб досягти найвищого рівня ефективності, вам потрібно розширити межі. У будь-який спосіб. Однак є хороша новина: позбутись лідера — це не єдиний спосіб вирішення проблеми. На конференціях я кажу, що існують обмеження, але також вчу, що їх слід подолати. Проте це вже тема іншого закону лідерства.

Застосування закону обмеження до вашого життя

1. Запишіть перелік своїх основних цілей. (Намагайтесь зосередитися на чомусь важливому — речах, які потребують для реалізації рік або більше. Напишіть щонайменше п'ять, але не більше десяти цілей). Тепер визначте, які з них потребують співпраці чи участі інших людей. У цих справах ефективність значною мірою залежатиме від вашого лідерського хисту.
2. Оцініть свій лідерський хист. Щоб отримати уявлення про ваш початковий лідерський хист, оцініть його за додатком у кінці книги.
3. Попросіть оточення оцінити ваше лідерство. Поговоріть про свій лідерський хист із начальником, чоловіком чи дружиною, колегами (свого рівня) та трьома людьми, якими ви керуєте. Попросіть кожного оцінити вас за шкалою від 1 (низький рівень) до 10 (високий рівень) у таких категоріях:
 - навички роботи з людьми;
 - планування та стратегічне мислення;
 - бачення;
 - результати.

Підрахуйте середній бал і порівняйте його з власними оцінками. Ваше лідерство виявилось кращим чи гіршим, ніж ви сподівались? Якщо між вашою оцінкою та оцінкою інших існує розрив, як ви думаєте, у чому причина? Наскільки ви прагнете зростати у сфері лідерства?

*

Ла-Коста — найімовірніше, йдеться про розкішний готель «Омні Ла-Коста Резорт енд Спа», розташований у Карлсбаді (Каліфорнія). Готель відомий своїми полями для гольфу — там багато років проводили змагання туру «Пі-Джі-Ай». (Тут і далі прим. перекл.)

2. Закон впливу

СПРАВЖНЄ МІРИЛО ЛІДЕРСТВА — ЦЕ ВПЛИВ, НЕ БІЛЬШЕ І НЕ МЕНШЕ

Як впізнати лідера? Чи завжди вони виглядають могутніми, вражаючими, харизматичними? І як виміряти успішність лідера? Чи можете ви визначити, хто з двох людей, які стоять поруч, кращий лідер? Ці запитання люди ставили упродовж тисяч років.

Один із найуспішніших лідерів другої половини двадцятого століття не справляв сильного враження при знайомстві. Більшість людей уявляє собі мати Терезу тендітною маленькою жінкою, яка присвятила себе служінню найбільш вразливим. Вона була такою. Але разом із тим вона була видатним лідером. Я кажу це, бо вона мала дивовижний вплив на інших. А якщо ви не маєте впливу, ви ніколи не зможете вести інших за собою.

Маленький зріст — великий вплив

Люсінда Варді, яка працювала разом із матір'ю Терезою над книгою «Простий шлях», описала черницю як «природженого, енергійного підприємця, яка визначила потребу, почала з нею працювати, попри все побудувала організацію, сформулювала її статут та створила філії по всьому світу».

Якщо ви не маєте впливу, ви ніколи не зможете вести інших за собою.

Організація, яку заснувала й очолила мати Тереза, називається «Посланці доброчинності». Тоді як інші професійні ордени католицької церкви занепадали, її — стрімко розвивався, об'єднавши за життя матері Терези майже чотири тисячі членів (не враховуючи численних волонтерів). Під її керівництвом послідовники служили у двадцяти п'яти країнах по всьому світу. Лише в Калькутті вона заснувала дитячий будинок, центр допомоги

людям з проказою, будинок для вмираючих і нужденних, а також дім для людей, які хворіють на туберкульоз і розумові розлади. Створення такої організації під силу тільки справжньому лідеру.

Вплив матері Терези сягав далеко за межі її найближчого оточення. Люди всіх соціальних та економічних прошарків, представники різних народів світу поважали її, і коли вона говорила — люди слухали. Письменниця і колишній президентський спічрайтер Пеггі Нунан описала виступ матері Терези на молитовному сніданку в 1994 році. Виступ ілюструє рівень впливу матері Терези на інших. За спостереженнями Нунан:

«Там був увесь вашингтонський істеблішмент і декілька тисяч протестантів, католиків та іудеїв. Мати Тереза говорила про Бога, про любов, про сім'ю. Вона сказала, що ми маємо любити та піклуватись один про одного. Чулося впевнене мурмотіння на знак згоди. Але що довше тривала промова, то гострішою вона ставала. Мати Тереза говорила про нещасних батьків у будинках для престарілих, які “страждають від того, що про них забули”. Вона запитала: “Чи готові ми бути поруч із нашими сім'ями, віддавати, поки не стане боляче, а чи поставимо власні інтереси на перше місце?” Бейбі-бумери в залі засовались у своїх кріслах. Вона продовжила: “Гадаю, що сьогодні найбільший руйнівник миру — це аборти”, — сказала мати Тереза та пояснила чому у безкомпромісних висловлюваннях. Майже 1,3 секунди панувала тиша, потім овації наповнили залу. Але аплодували не всі: президент і перша леді [Біл і Хіллари Клінтони], віце-президент Гор та його дружина сиділи, наче статуї із Музею мадам Тюссо, з кам'яними обличчями. Але мати Тереза і на цьому не зупинилась. На завершення промови у залі не залишилось майже нікого, кого б вона не зачепила»¹.

У ті часи якби хто-небудь інший заявив подібне, люди відреагували би відверто вороже. Вони почали би свистіти, сміятись, вийшли б із зали. Але промовцем була мати Тереза. На ту пору вона була чи не найповажнішою особою на планеті. Тож усі її слухали, хоча багато хто був категорично не згоден. Насправді завжди, коли мати Тереза говорила, люди слухали її. Чому? Бо вона була справжнім лідером, а коли справжній лідер говорить, люди слухають. Лідерство — це вплив, не більше і не менше.

Лідерство — це не...

Лідерство часто розуміють неправильно. Коли люди чують, що хтось має поважний титул чи призначений на лідерську посаду, вони гадають, що ця людина — лідер. Інколи це правда. Але посади не мають значення, коли йдеться про лідерство.

Справжнім лідерством не можна нагородити, його не можна призначити чи приписати. Воно виникає лише із впливу, і його не можна передати. Його треба заслужити. Єдине, що дає посада, — це трохи часу. Для того щоб збільшити ваш вплив на інших або ж похитнути його.

П'ять міфів про лідерство

Люди мають багато хибних уявлень і міфів про лідерів та лідерство. Ось п'ять найбільш розповсюджених:

1. Міф про управління

Широко розповсюджене неправильне уявлення про те, що лідерство й управління (менеджмент) — одне й те саме. Ще декілька років тому в книгах, начебто присвячених лідерству, насправді йшлося про управління. Головна різниця полягає в тому, що лідерство стосується впливу на людей, щоб вони йшли за кимось, тоді як управління зосереджується на підтримці систем і процесів. Як іронічно зауважив колишній голова та директор «Крайслеру» Лі Якока: «... інколи навіть найкращий менеджер схожий на маленького хлопчика з великим собакою — хлопчик чекає, поки собака вирішить, куди хоче піти, і тоді він зможе його туди відвести».

Єдине, що дає посада, — це трохи часу. Для того щоб збільшити ваш вплив на інших або ж похитнути його.

Найкращий спосіб перевірити, чи зможе людина вести за собою інших або просто керувати ними — попросити її здійснити позитивні зміни.

Менеджери можуть підтримувати напрям, але вони не можуть змінити його. Системи і процеси не здатні на більше. Щоб вести людей у новому напрямку, потрібен вплив.

2. Міф про підприємця

Часто люди вважають, що всі підприємці — лідери. Але це не завжди так. Підприємці вміють побачити можливість і скористатись нею. Вони бачать потреби та розуміють, як їх задовольнити так, щоб отримати прибуток. Але не всі підприємці вміють спілкуватись із людьми. Багато з них вважають за потрібне співпрацювати з кимось, хто краще розбирається у людському факторі. Якщо вони не можуть впливати на людей, вони не можуть вести за собою.

3. Міф про знання

Сер Френсіс Бекон сказав: «Знання — це влада»^{**}. Якщо ви вірите, що влада є суттю лідерства, то ви легко можете дійти висновку, що ті, хто володіє знаннями та інформацією, є лідерами. Це необов'язково так. Ви можете завітати до будь-якого великого університету і зустріти там видатних дослідників та філософів, чия здатність мислити перевершує звичайні можливості, але чий хист до лідерства настільки низький, що про нього навіть не варто згадувати. Коефіцієнт інтелекту чи освіта необов'язково дорівнюють лідерству.

4. Міф про першість

Ще одна хибна думка: будь-хто, хто йде попереду інших, є лідером. Але бути першим — не те саме, що вести за собою. Наприклад, сер Едмунд Гілларі був першою людиною, яка підкорила Еверест. З часів того історичного підйому в 1953 році сотні людей «послідували» за ним, здійснивши такий самий подвиг. Але це не робить сера Гілларі лідером. Він не був навіть офіційним лідером експедиції, коли дістався до вершини. Експедицію очолював Джон Хант. І коли Гілларі вирушив до Південного полюса в 1958 році у складі Трансантарктичної експедиції Співдружності, він супроводжував іншого лідера, сера Вівіана Фукса. Щоб бути лідером, людина має не тільки бути попереду — вона має заохотити людей іти за нею, слідувати за її лідерством та діяти відповідно до її бачення. Бути попереду — це не те саме, що бути лідером.

5. Міф про посаду

Як було сказано раніше, найбільша помилка щодо лідерства — вважати, ніби воно ґрунтується на посаді. Це не так. Зважте на те, що трапилось кілька років тому в «Кордіанті» — рекламній агенції, відомій раніше під назвою «Саатчі енд Саатчі». У 1994 році інституційні інвестори «Саатчі енд Саатчі» змусили раду директорів звільнити Моріса Саатчі з посади виконавчого директора. Яким був результат? Кілька керівників пішли разом із ним. Так само, як і найбільші клієнти компанії, зокрема «Брітіш Ейрвейз» та виробник солодощів «Марс».

«Лідеру не потрібна посада, втім посада потребує лідера».

Стенлі Хафті

Вплив Саатчі був настільки великим, що його звільнення відразу ж спричинило падіння акцій компанії з 8^{5/8} до 4 доларів за акцію². Те, що відбулось, — результат закону впливу. Саатчі втратив свою посаду та місце, але він залишився лідером. Стенлі Хафті стверджував: «Лідеру не потрібна посада, втім посада потребує лідера».

Хто справжній лідер?

Багато років тому по телебаченню транслювали шоу «Правду кажучи». Ось що там відбувалось. На початку шоу три учасники заявляли, що вони — одна й та сама особа. Один із них говорив правду, двоє інших були акторами. Зіркові судді по черзі ставили трьом учасникам запитання, і коли час закінчувався, кожен суддя мав відгадати, хто з них казав правду. Неодноразово актори грали так добре, що ошукували суддів і глядачів. Визначити справжнього лідера значно простіше. Не слухайте тих, хто називає себе лідерами. Навіть не перевіряйте їхніх слів. Не питайте у них про посаду. Перевірте їхній вплив. Доказ лідерства можна знайти в послідовниках.

Доказ лідерства можна знайти в послідовниках.

Особисто я зіткнувся із законом впливу, коли влаштовувався на свою першу роботу після коледжу. У мене були необхідні рекомендації, відповідна вища освіта і глибоке розуміння роботи завдяки батькові. Я мав посаду і звання лідера організації. Цього було достатньо для ефектного резюме, але це не робило мене справжнім лідером. На першому засіданні ради директорів я відразу зрозумів, хто був справжнім лідером — фермер на ім'я Клод. Коли він говорив — люди слухали. Коли він щось пропонував — люди зважали на це. Коли він вів — усі йшли за ним. Якщо я хотів забезпечити собі вплив, мені треба було впливати на Клода. Він у свою чергу вплинув би на всіх інших. Це був закон впливу в дії.

Лідерство — це...

Справжнє мірило лідерства — це вплив, не більше і не менше. Маргарет Тетчер, колишній британський прем'єр, якось сказала: «Мати владу — це все одно що бути леді. Якщо вам доводиться про це говорити іншим, ви

не леді». Спостерігаючи за динамікою стосунків між людьми в будь-якій сфері, ви помітите, що хтось веде, хтось слідує. До того ж ви побачите, що посада чи місце зазвичай мають небагато спільного з тим, хто насправді головний.

Якщо так, то чому деякі люди стають лідерами, а іншим, як би вони не намагались, не вдається впливати на людей? Я думаю, тут відіграє роль декілька факторів.

Характер — хто вони

Справжнє лідерство завжди починається із себе. Саме тому з часом такі люди, як Біллі Грем***, можуть привертати щораз більше прихильників. Люди відчують глибину його характеру.

Стосунки — кого вони знають

Ви лідер, тільки якщо у вас є послідовники, а це вимагає розвитку стосунків — що глибші стосунки, то сильніший потенціал для лідерства. Упродовж своєї кар'єри кожного разу, коли я обіймав лідерську посаду, я відразу ж починав розбудовувати стосунки. Побудуйте дійсно правильні стосунки з потрібними людьми — і ви станете справжнім лідером організації.

Знання — що вони знають

Інформація життєво необхідна лідерові. Вам потрібно бути в курсі фактів, розуміти динаміку факторів і контекст, мати бачення майбутнього. Саме знання нікого не робить лідером, але без знання лідером стати неможливо. Кожного разу, починаючи працювати з організацією, я витрачав багато часу на «домашню роботу», перед тим як спробував вести за собою.

Інтуїція — що вони відчують

Лідерство вимагає більшого, ніж просто володіння даними. Воно вимагає уміння працювати з численними невловимими нюансами.

Насправді у цьому найчастіше і полягає головна відмінність між менеджером і лідером. Лідери намагаються визначати та впливати на невловимі нюанси, такі як енергія, мораль, вчасність, імпульс.

Досвід — де вони були

Що більше викликів ви як лідер отримували в минулому, то ймовірніше, що послідовники підтримають вас і зараз. Досвід не гарантує, що люди

почнуть вам довіряти, але він спонукає людей дати вам шанс продемонструвати свої здібності.

Минулий успіх — що вони зробили

Ніщо так не переконує послідовників, як гарний послужний список. Коли я обійняв свою першу лідерську посаду, у мене не було послужного списку. Я не міг вказати на минулі досягнення, щоб люди повірили в мене. Та коли я перейшов на другу посаду, у мене вже був успішний послужний список. Кожного разу, коли я зростав, ризикував та досягав успіху, у послідовників з'являвся ще один привід довіряти моїм лідерським якостям і слухати те, що я говорив.

Хист — що вони можуть робити

Найголовнішим для послідовників є те, на що здатен лідер. Вони хочуть знати, чи може ця людина привести команду до перемоги. Зрештою, саме через це люди будуть слухати вас і визнають своїм лідером. У мить, коли вони перестануть вірити в те, що ви здатні виконати обіцяне, вони більше не слухатимуть вас і не ітимуть за вами.

Лідерство без важеля

Я захоплююсь і поважаю лідерські якості мого доброго друга Білла Гібелса — пастора-засновника церковної спільноти Віллоу-Крік у Південному Баррінгтоні, що у штаті Іллінойс, котра є однією з найбільших таких спільнот у Північній Америці. Білл каже, що, на його думку, серед усіх суспільних інституцій церква найбільше зосереджена на лідерстві. Багато знайомих бізнесменів дивуються, коли чують ці слова, втім я гадаю, що Білл правий. На чому ґрунтується його переконання? Посадове лідерство зазвичай неприйнятне в добровольчих організаціях. Там немає важелів впливу. В інших організаціях людина, яка є на посаді, володіє неймовірними важелями. В армії лідери можуть скористатися своїм званням і, якщо нічого не допомогло, відправити людину на гауптвахту. У бізнесі боси мають дуже сильний важіль у формі зарплати, премій та заохочень. Більшість людей буде налаштована на співпрацю, якщо йдеться про їхній добробут.

«Суть будь-якого впливу в тому, щоб залучити людину».

Гаррі А. Оверстріт

Та у волонтерських організаціях лідерство представлене у своїй найчистішій формі — у впливі. За спостереженням психолога Гаррі А. Оверстріта****: «Суть будь-якого впливу в тому, щоб залучити людину». У волонтерських організаціях не можна змусити когось стати їхнім членом. Якщо лідер не має впливу, за ним ніхто не піде. Нещодавно під час виступу перед групою президентів і генеральних директорів компаній один із учасників звернувся до мене за порадою, як виявити найкращого лідера в організації. Моя порада: попросити кандидатів на шість місяців очолити волонтерські організації. Якщо ці лідери, не маючи важелів, змусять людей піти за ними — наберуть волонтерів, будуть служити спільноті, працюватимуть із «Об'єднаним шляхом»***** тощо — ви знатимете, що вони можуть впливати на інших. Це ознака справжнього лідерського хисту.

Від командира — до рядового, від рядового — до головнокомандувача

Одна з моїх улюблених історій, що ілюструє закон впливу, — про Авраама Лінкольна. У 1832 році, задовго до того, як стати президентом, молодий Лінкольн зібрав групу чоловіків для участі у війні Чорного Яструба*****. У ті часи людина, яка збирала групу добровольців для збройних сил, зазвичай ставала їхнім лідером та отримувала командирське звання. Лінкольн отримав звання капітана. Утім, у нього була проблема. Він нічого не знав про військову службу. У Лінкольна не було військового досвіду і він не мав жодного уявлення про військову тактику. Йому було важко запам'ятати найпростіші військові процедури.

Військову службу Авраам Лінкольн завершив у заслуженому званні рядового.

Наприклад, одного разу Лінкольн вів декілька десятків чоловіків через поле і мав перевести їх через ворота, щоби потрапити на інше поле. Але він цього зробити не зміг. Пізніше, згадуючи про той випадок, Лінкольн розповідав: «Я, хоч убий, не міг згадати команду «вишикуватись у колону». Зрештою, я підійшов до воріт і закричав: «Загону дозволяється розійтись на дві хвилини, після чого він має зібратись за воротами»³. З часом рівень впливу Лінкольна на інших вояків лише *знизився*. Тоді коли інші офіцери проявили себе та отримали звання, Лінкольн рухався

у протилежному напрямку. Він спочатку був капітаном, але звання *та посада* не дуже допомогли йому. Він не міг перебороти закон впливу. Військову службу Авраам Лінкольн завершував у заслуженому званні рядового.

На щастя для Лінкольна — і для Сполучених Штатів — він подолав своє невміння впливати на інших. Після армії Лінкольн почав виконувати дрібні завдання в законодавчому органі штату Іллінойс та у палаті представників США. Але з часом, доклавши великих зусиль та отримавши досвід, він став людиною, що мала винятковий вплив, і одним із найкращих президентів Сполучених Штатів.

Мені подобається прислів'я про лідерство: «Той, хто думає, що веде, але за ним нікого немає, насправді лише прогулюється». Якщо ви не впливаєте на людей, вони не підуть за вами. А якщо люди не підуть за вами, ви не лідер. Це закон впливу. Немає значення, що казатимуть інші, пам'ятайте, що лідерство — це вплив, не більше і не менше.

Застосування закону впливу до вашого життя

1. Яким міфам, про які йшлося у цьому розділі, ви раніше вірили: про управління, про підприємця, про знання, про першість, про посаду? Чому ви повірили в цей міф? Що це свідчить про ваше попереднє сприйняття лідерства? Що ви маєте змінити в теперішньому баченні, щоб стати більш відкритими до вдосконалення свого лідерства в майбутньому?

2. На що ви найбільше покладаєтесь, коли переконуєте людей іти за вами? Оцініть за шкалою від 1 до 10 кожен із семи факторів, викладених у розділі (1 означає, що ви не звертаєте на цей фактор уваги, 10 — що постійно на нього покладаєтесь):

- Характер — хто ви є
- Стосунки — кого ви знаєте
- Знання — що ви знаєте
- Інтуїція — що ви відчуваєте
- Досвід — де ви були
- Минулі успіхи — що ви зробили
- Хист — що ви можете зробити

Як ви можете оптимізувати чи краще застосувати фактори, що отримали найменше балів?

3. Знайдіть організацію, у якій можете стати добровольцем. Виберіть те, у що вірите — наприклад, школу, супову кухню, соціальний проект — та віддайте цій справі свій час та енергію. Якщо ви вірите, що у вас є лідерські здібності — спробуйте повести за собою. Так ви навчитесь управляти за допомогою впливу.

Френсіс Бекон (1561—1626) — англійський політик, учений, філософ. Вислів, який наводить Максвелл, в оригіналі був латинським — *Scientia potentia est*, що українською звучить як «Знання — це сила». У перекладі вислову англійською *scientia* перекладають як *power*, що означає і «сила», і «влада». Максвелл використовує слово *power* у значенні «влада».

Біллі Грем (нар. у 1918 р.) — американський релігійний діяч, автор релігійних теле- та радіопрограм, духовний радник трьох президентів США.

Гаррі Аллен Оверстріт (1875—1970) — американський письменник та лектор, автор популярних книг із соціології та психології.

«Об'єднаний шлях Америки» (United Way of America) — неприбуткова організація, що очолює коаліцію благодійних організацій та допомагає їм у зборі коштів.

Війна Чорного Яструба — збройний конфлікт у 1832 році між Сполученими Штатами та індіанськими племенами, на чолі яких стояв вождь племені сауків Чорний Яструб.

3. Закон процесу

ЛІДЕРСТВО РОЗВИВАЄТЬСЯ ПОСТУПОВО, А НЕ ЗА ОДИН ДЕНЬ

Енн Шейбер (див. нижче) померла у січні 1995-го у віці 101 рік. Тривалий час вона жила у крихітній старій квартирі-студії у Манхеттені. Фарба на стінах відлущилась, коробки з книгами, виставлені уздовж стіни, вкрилися пилом. Вона сплачувала за оренду квартири чотириста доларів у місяць. Шейбер жила на соціальну страховку та невелику щомісячну пенсію, яку почала отримувати у 1943 році після звільнення з посади аудитора у Службі внутрішніх доходів [*****](#) (СВД). Її кар'єра у СВД не склалась. Чи, точніше, Служба не змогла з нею нормально повестись. Незважаючи на те, що жінка мала юридичну освіту та відмінно виконувала роботу, її жодного разу не підвищували. І коли вона вийшла на пенсію у п'ятдесят один рік, то заробляла лише 3150 доларів за рік.

«З нею обійшлись дуже-дуже ницо», — розповідав Бенджамен Кларк, який знав її так само добре, як інші. «Їй самій довелось піклуватися про себе. Це було справжнє виживання».

Шейбер була прикладом ощадливості. Вона не витрачала грошей на себе. Вона не купувала нових меблів, коли старі ламалися. І навіть не виписувала газет. Лише раз на тиждень ходила до бібліотеки, щоб почитати «Уолл-стрит джорнел».

Уявіть собі, як був здивований Норман Ламм, президент Університету Єшива в Нью-Йорку [*****](#), коли дізнався, що Енн Шейбер — маленька стара жінка, про яку він ніколи не чув раніше та яка ніколи не відвідувала Єшиву — заповіла майже все своє майно університету.

«Коли я побачив заповіт, це було потрясіння, несподіване щастя, — каже Ламм. — Ця жінка за день стала легендою».

Вартість майна, яке залишила Енн Шейбер Університету Єшива, становила 22 мільйони доларів!¹

Як старій діві, яка вийшла на пенсію п'ятдесят років тому, вдалось заробити статок, що дорівнював восьмизначній сумі? Відповідь полягала

в тому, що вона заробляла його день за днем.

На той час, коли Енн Шейбер звільнилась зі Служби внутрішніх доходів у 1943 році, їй вдалось накопичити 5000 доларів. Вона вклала ці гроші в акції. У 1950 році вони принесли достатньо прибутку, щоб придбати 1000 акцій «Шерінг-Плау Корпорейшн»[*****](#), що оцінювались тоді в 10 000 доларів. Вона тримала ці акції, дозволяючи їхній вартості зростати. Коли жінка померла, початкові акції перетворились на 128 000 акцій вартістю 7,5 мільйона доларів².

Секрет успіху Шейбер у тому, що вона витратила більшу частину свого життя на накопичення багатства. Коли її акції йшли вгору або падали, вона не продавала їх з думкою «досить накопичувати, настала пора забирати гроші». Вона сподівалася на довгу перспективу, *справді* довгу перспективу. Коли жінка заробляла дивіденди — що ставали щоразу більшими — вона вкладала їх у додаткові акції. Шейбер витратила на накопичення статку все життя. Коли інші старі люди переймаються, що можуть залишитись без грошей наприкінці свого життя, вона з кожним роком ставала багатшою. Коли йшлося про фінанси, Шейбер пам'ятала і дотримувалась закону процесу.

Лідерство як інвестиція — воно складається з багатьох частин

Лідерство багато чим нагадує успішну інвестицію на біржі. Якщо ви сподіваєтесь заробити статок за один день, ви не досягнете успіху. Не існує успішних «трейдерів на один день» у розвитку лідерства. Значення має те, що ви робите кожного дня упродовж тривалого часу. Мій друг Тег Шорт наполягає: «Секрет нашого успіху можна знайти в нашому щоденному розкладі». Якщо ви постійно вкладаєте у свій лідерський розвиток із метою, щоб «активи» склались разом, то неминучим результатом згодом стане зростання. Що ви бачите, коли дивитесь у чийсь розклад дня? Пріоритети, бажання, можливості, стосунки, ставлення, особисту дисципліну, бачення та вплив. Якщо ви знаєте, чим людина займається кожного дня, день за днем — ви знаєте, що це за людина і ким вона стане. Коли я розповідаю про лідерство на конференціях, люди неодмінно запитують, чи лідерами народжуються. Я завжди відповідаю: «Так, звичайно, народжуються... Я ще не бачив ненародженого лідера! Як інакше, по-вашому, вони з'являються на світ?» Ми всі сміємось, а потім я відповідаю на справжнє запитання: чи лідерство є чимось, із чим людина

народжується і володіє, чи не народжується і не володіє?

Лідерство багато чим нагадує успішну інвестицію на біржі. Якщо ви сподіваєтесь заробити статок за один день, ви не досягнете успіху.

Незважаючи на те, що деякі люди справді народжуються більше обдарованими від природи, ніж інші, однак хист вести за собою є комплектом навичок, і майже всіх їх можна вивчити чи покращити. Але цього не можна зробити за одну ніч. Лідерство — комплексне явище. Воно має багато граней: повага, досвід, емоційна сила, уміння працювати з людьми, дисципліна, бачення, імпульс, відчуття слушного моменту — перелік можна продовжувати. Як бачите, багато факторів, що впливають на лідерство, є невловимими. Ось чому для того, щоби бути ефективними, лідери потребують стільки загартовування. Саме тому я почав розуміти багато аспектів лідерства, лише коли мені перевалило за п'ятдесят.

«Лідерів від послідовників відрізняє здатність розвивати та покращувати свої навички».
Бенніс і Нанус

Лідери вчаться

Експерти з лідерства Воррен Бенніс та Берт Нанус, досліджуючи дев'яносто найвидатніших лідерів у різних сферах, зробили відкриття щодо зв'язку між зростанням та лідерством: «Лідерів від послідовників відрізняє здатність розвивати та покращувати свої навички». Успішні лідери вчаться. І це постійний процес навчання, що є результатом самодисципліни та наполегливості. Щоденна мета полягає в тому, щоб кожного дня ставати трохи кращими, розвиватись, використовуючи попередні успіхи. Проблема в тому, що багато людей переоцінюють значення подій і недооцінюють важливість процесів. Ми прагнемо швидких рішень. Ми хочемо відчувати ефект складних відсотків, як Енн Шейбер, але ми прагнемо одержати його за п'ятдесят хвилин. Зрозумійте мене правильно. Я ціную події. Вони можуть стати ефективним каталізатором. Але якщо ви прагнете удосконалень, що залишаться на тривалий час, якщо вам потрібна влада, тоді покладайтесь на процес. Погляньте, у чому різниця:

--	--

ПОДІЯ	ПРОЦЕС
Заохочує до рішень Мотивує людей Визначається календарем Кидає виклик Це легко	Заохочує до розвитку Робить людей дорослішими Визначається культурою Змінює людей Це складно

Якщо мені треба мотивувати себе на подальші кроки, я зверну увагу на подію. Якщо я хочу удосконалень, я увійду у процес і залишатимусь у ньому.

Фази зростання лідера

Як виглядає зростання лідера? У кожного по-своєму. Однак незалежно від того, володієте ви великим лідерським талантом чи ні, ваш розвиток і прогрес, ймовірно, матимуть такі п'ять фаз:

Фаза 1: я не знаю, чого я не знаю

Багато людей не визнають цінності лідерства. Хтось не визнає його важливості. Інші вважають, що лідерство — для обраних, для тих, хто стоїть на вищих кар'єрних сходинках. Вони навіть не уявляють, які можливості втрачають, відмовляючись навчатись лідерства.

Поки людина не знатиме, чого вона не знає, вона не зростатиме.

Я зрозумів, наскільки це важливо, коли президент коледжу розповів мені, що лише кілька студентів записались на курс із лідерства, який викладали у закладі. Чому? Бо тільки декілька людей вважали себе лідерами. Якби ж вони знали, що лідерство — це вплив, що упродовж дня більшість людей намагаються вплинути принаймні на чотирьох інших, це могло б розпалити їхнє бажання дізнатись про лідерство більше. Це прикро, бо поки людина не знатиме, чого вона не знає, вона не буде зростати.

Фаза 2: я знаю, що мені потрібно знати

На певному етапі життя люди опиняються на позиції лідера тільки для того, щоб озирнутись навколо і зрозуміти, що ніхто не йде за ними. Коли це відбувається, ми розуміємо, що нам потрібно *навчитись* бути лідерами.

Бенджамін Дізраелі, колишній британський прем'єр-міністр, зауважив: «Усвідомлювати, що тобі щось невідомо, — це великий крок до знання». Саме так трапилось зі мною, коли я вперше обійняв лідерську посаду у 1969 році. Я був капітаном спортивних команд усе своє життя і президентом студентського парламенту в коледжі, тому вважав, що я вже лідер. Та коли я спробував повести за собою людей у реальному житті, то зрозумів страшну правду: бути за старшого — не те саме, що бути лідером.

Фаза 3: я знаю, чого не знаю

Я трохи намучився на першій лідерській посаді. Якщо чесно, я покладався на свою надзвичайну енергію та харизму. Та настала мить, коли я зрозумів, що лідерство буде ключовим аспектом моєї професійної кар'єри. Якщо я не стану кращим у лідерстві, моя кар'єра, зрештою, загальмує, і я ніколи не досягну поставлених цілей. На щастя, якимось я снідав з Куртом Кампмеєром із корпорації «Сакссес Мотивейшн». За сніданком він поставив мені питання, що змінило моє життя.

— Джоне, — запитав він, — який у тебе план особистого зростання?

Я хотів щось відповісти, однак все-таки визнав, що у мене не було такого плану. Того вечора ми з моєю дружиною Маргарет вирішили, що пожертвуємо гроші на те, аби я міг вступити до програми, яку запропонував Курт. Це був свідомий крок до зростання. Відтоді і дотепер я читаю книжки, слухаю аудіокнижки та відвідую конференції з лідерства.

Десь саме тоді, коли я зустрівся з Куртом, у мене виникла інша ідея: я написав десятьом лідерам у сфері моєї діяльності та запропонував їм сто доларів за півгодини спілкування, під час якого я зможу розпитувати їх (на той час це була велика сума). Наступні кілька років ми з Маргарет планували всі відпустки поблизу тих місць, де жили ці люди. Якщо видатний лідер із Клівленда погоджувався зустрітись зі мною, ми того ж року їхали у відпустку до Клівленда. Не можу передати, наскільки цінними були для мене ті зустрічі. Лідери поділились зі мною думками, про які б інакше я не зміг довідатися.

Фаза 4: знаю, зростаю і результати видно

Коли ви визнаєте, що вам не вистачає хисту, і починаєте щодня займатись персональним зростанням, відбуваються дивовижні речі.

Декілька років тому я викладав лідерство групі людей із Денвера, і серед слухачів помітив дуже кмітливого дев'ятнадцятирічного хлопця на ім'я Браян. Декілька днів я споглядав, як він завзято робить нотатки,

спостерігав, як спілкується з іншими. Кілька разів я розмовляв із ним на перервах. Коли ми дійшли до тієї частини семінару, в якій я викладаю закон процесу, я попросив Браяна підвестися і закликав присутніх послухати нашу розмову.

— Браяне, я спостерігав за тобою, — сказав я, — і я вражений тим, наскільки ти прагнеш вчитись, отримувати нову інформацію і зростати. Я хочу розповісти тобі секрет, який змінить твоє життя.

Секрет успіху в житті полягає в тому, щоб бути готовим, коли настане час.

Присутні в залі, здавалось, прислухались.

— Гадаю, років через двадцять ти можеш стати *видатним* лідером. Я хочу заохотити тебе навчатись лідерства упродовж усього життя. Читай книги, слухай аудіокниги та продовжуй відвідувати семінари. І кожного разу, коли тобі трапиться дециця істини чи важливі слова, збережи їх на майбутнє. Буде непросто, — вів далі я. — Але за п'ять років ти побачиш прогрес, бо твій вплив стане більшим. За десять років у тебе з'явиться впевненість, що робить лідерство високоефективним. І за двадцять років, коли тобі буде тридцять дев'ять, якщо ти продовжуватимеш учитись та зростати, інші люди, найімовірніше, почнуть запитувати тебе про лідерство. Хтось буде приголомшений. Люди переглядатимуться і говоритимуть: «Як він раптово став таким мудрим?» Браяне, — завершив я, — ти можеш стати видатним лідером, але це не станеться за один день. Починай вкладати у лідерство вже зараз. Це стосується і Браяна, і всіх вас. Почніть розвивати своє лідерство сьогодні, й одного дня ви відчуєте ефект закону процесу.

Фаза 5: я дію на основі того, що знаю

Перебуваючи в четвертій фазі, ви можете бути доволі ефективним лідером, утім, вам необхідно буде думати про кожен крок, що збираєтесь зробити. Однак коли ви досягнете п'ятої фази, ваш хист вести за собою стане майже автоматичним. У вас розвинуться інстинкти, і результати будуть неймовірними. Та єдиний спосіб дістатись до п'ятої фази — дотримуватись закону процесу та починати вкладати.

Щоб вести за собою завтра, вчіться сьогодні

Лідерство розвивається поступово, а не за один день. Це реальність, на якій наголошує закон процесу. Бенджамін Дізраелі стверджував: «Секрет успіху

в житті полягає в тому, щоби бути готовим, коли настане час». Що би не робила людина, якщо вона робить це постійно і дисципліновано, вона буде готова.

Ви можете побачити ефект закону процесу у всіх сферах життя.

Баскетболіст Ларрі Берд*****, чиє ім'я потрапило до Залу слави НБА, став видатним майстром штрафного кидка, бо робив по п'ятсот кидків кожного ранку, перед тим як піти до школи. Давній грек Демосфен став великим оратором, декламуючи вірші з набитим камінцями ротом та перекрикуючи гул океанських хвиль, і він робив це, незважаючи на те, що мав вроджену ваду мовлення. Вам потрібна така ж завзятість. Аби стати чудовим лідером, вам слід працювати кожного дня.

Чемпіони стають чемпіонами не на рингу — на рингу їх просто визнають.

Пробиваючись нагору

Існує давня приказка: «Чемпіони стають чемпіонами не на рингу — на рингу їх просто визнають». Це правда. Якщо хочете подивитись, як хтось стає чемпіоном, погляньте на його щоденний режим. Колишній чемпіон важковаговик Джо Фрейзер казав: «Ви можете розпланувати бій чи розпланувати життя. Та коли доходить до справи, у вас залишаються тільки рефлексії. Ось коли підготовка дається взнаки. Якщо ви змахлювали на тренуваннях, сподіваючись, що ніхто не побачить, вас викриють у світлі прожекторів»³. Бокс — гарна аналогія до розвитку лідерства, оскільки також залежить від щоденної підготовки. Навіть людина з природним талантом має готуватись і тренуватись, щоб стати успішною.

Один із найвидатніших лідерів Сполучених Штатів був шанувальником боксу — президент Теодор Рузвельт*****. У його чи не найвідомішому вислові йдеться про бокс:

«Значення має не критик і не той, хто вкаже, де сильна людина помилилась чи де вона могла зробити краще. Повагу заслуговує людина, яка перебуває на арені, чиє обличчя забруднене пилюкою, потом і кров'ю, яка відважно бореться, яка помиляється та падає знову і знову, яка відчуває велике завзяття, велику відданість і витрачає себе заради гідної справи, яка у найкращому випадку зустріне найвищий тріумф, а у найгіршому — зазнає поразки. Проте навіть програв, намагаючись зробити щось величне, а отже, її місце ніколи не буде поруч із тими холодними та боязкими душами, які не знали ані перемоги, ані поразки».

Рузвельт сам був боксером, але насамперед — людиною дії. Він був не лише ефективним лідером, а й найяскравішим президентом Сполучених Штатів. Британський історик Гью Бруган описав його як «найздібнішу людину, що працювала в Білому домі з часів Лінкольна, найбільш енергійну з часів Джексона***** та найбільш начитану з часів Джона Квінсі Адамса*****».

Людина дії

ТіЕр***** (таким було прізвисько Рузвельта) пам'ятають як людину дії та прихильника енергійного способу життя. Перебуваючи в Білому домі, він регулярно займався боксом і дзюдо, здійснював виснажливі прогулянки верхи або довгі походи пішки. Французький посол, який відвідував Рузвельта, часто згадував один випадок під час прогулянки лісом. Коли чоловіки підійшли до берега річки, занадто глибокої, щоби перейти її вбрід, ТіЕр роздягнувся, сподіваючись, що посол вчинить так само і вони переплывуть на інший бік. Для Рузвельта не існувало перешкод. Рузвельт встиг побувати ковбоєм на Дикому Заході, дослідником і мисливцем на великих тварин, офіцером кавалерії під час Іспано-американської війни*****. Його ентузіазм та витримка здавались безмежними. Як кандидат у віце-президенти на виборах у 1900 році він виступив із 673 промовами та подолав 20 000 миль, агітуючи за президента Мак-Кінлі. Багато років після того, як Рузвельт пішов із посади президента, у нього вистрілив терорист-невдаха, коли він саме готувався виступити з промовою в Мілуокі. Зі зламанним ребром і кулею в грудях Рузвельт наполіг на виступі, і тільки після годинної промови дозволив відвезти себе до лікарні.

Рузвельт починав повільно

З усіх лідерів, яких мали американці, Рузвельт був найміцнішим — і фізично, і морально. Але він не був таким від самого початку. Американський президент-ковбой народився в Манхеттені у впливовій та заможній родині. Він був кволою та хворобливою дитиною. Його батьки не були впевнені, що він виживе. Коли хлопцеві виповнилося дванадцять, батько сказав: «У тебе є розум, але немає тіла, а без допомоги тіла розум не зможе досягнути всього необхідного. Ти маєш *зробити* собі тіло». І він його зробив. Він жив за

законом процесу.

ТіЕр кожного дня почав виділяти час на тренування свого тіла і розуму та продовжував робити це упродовж усього життя. Він тягав гантелі, ходив у походи, катався на ковзанах, полював, веслував, їздив верхи та займався боксом. Пізніше Рузвельт оцінив свій прогрес, зауваживши, що дитиною був «нервовим та боязким». «Але, — говорив він, — читаючи про видатних людей... і спілкуючись із батьком, я захопився безстрашними людьми, які вміли наполягати на своєму, і я дуже хотів бути схожим на них»⁴. Коли ТіЕр завершив навчання у Гарварді, він був схожим на них, і був готовий взятись за світ політики.

Немиттєвий успіх

Рузвельт не став великим лідером за одну ніч. Його дорога до президентства була повільною, тривалого зростання. Обіймаючи різні посади — від комісара поліції Нью-Йорка до президента Сполучених Штатів, — він вчився і зростає. Він самовдосконалювався і згодом став сильним лідером. Це ще один доказ, що він жив за законом процесу. Перелік досягнень Рузвельта вражає. За його лідерства Сполучені Штати стали світовою державою. Він допоміг розвинути в країні першокласні військово-морські сили. Він наполіг на тому, щоб було побудовано Панамський канал. Домовився про мир між Росією та Японією, отримавши Нобелівську премію миру. І коли народ поставив лідерство ТіЕр під сумнів — оскільки він став президентом після того, як убили Мак-Кінлі, — він оголосив вибори й отримав найбільшу кількість голосів, яку коли-небудь отримували кандидати на президенти.

Людина дії, Рузвельт по завершенню свого другого президентського терміну в 1909 році відразу ж вирушив до Африки, де очолив наукову експедицію, профінансовану Смітсонівським інститутом^{*****}. За декілька років, у 1913 році, він став співкерівником експедиції до недослідженої річки Сумнівів^{*****} у Бразилії. Це була пригода, яку він не міг пропустити. «Це був мій останній шанс побути хлопчиком», — зізнався пізніше Рузвельт. Йому було п'ятдесят п'ять.

6 січня 1919 року у своєму будинку в Нью-Йорку Теодор Рузвельт помер. Тоді віце-президент Маршалл сказав: «Смерть мала забрати його уві сні, бо якби Рузвельт не спав, була би бійка». У нього під подушкою знайшли книгу. До останнього ТіЕр прагнув учитись та вдосконалюватись. Він практикував закон процесу.

Якщо ви хочете бути лідером, для вас є гарна новина: ви можете ним стати. Усі мають потенціал, але лідером неможливо стати за мить. Ви маєте бути наполегливим. І не можете ігнорувати закон процесу. Лідерство не розвивається за один день. Воно вимагає всього життя.

Застосування закону процесу до вашого життя

1. Який у вас особистий план зростання? Якщо ви подібні до мене, коли Курт Кампмеєр поставив мені таке питання, то у вас є туманне бажання зростати, а не конкретний план. Напишіть план. Я порадив би вам читати одну книгу щомісяця, слухати одну аудіокнижку чи подкаст на тиждень і відвідувати одну конференцію на рік. Обирайте матеріали заздалегідь, плануйте час для розвитку у своєму календарі і негайно починайте. Якщо вам складно розробити план з нуля, можливо, ви захочете прочитати мою книгу «Сьогодні має значення». У ній є план особистого зростання, який я використовую уже багато років.

2. Видатних лідерів від хороших відрізняє те, як вони вкладають у тих, хто за ними іде. Як вам потрібен план для самовдосконалення, так само план потрібен і тим, хто на вас працює. Ви можете ознайомити їх із книгами, запросити тренерів, настановляти людей — робити все, що спрацює. Зробіть так, щоб надавання можливостей для зростання стало вашим обов'язком.

3. Якщо ви лідер у бізнесі, організації чи у відділі, ви можете створити культуру зростання. Коли люди з вашої сфери впливу довідаються, що особисте зростання та лідерство цінують, його забезпечують ресурсами та винагороджують, зростання настане миттєво. І створене вами середовище буде приваблювати тих, хто хоче досягнути більшого та має великий потенціал.

Служба внутрішніх доходів — державний орган федерального уряду США, що займається збором податків, контролює виконання податкового законодавства та тлумачить податковий кодекс.

Університет Єшива — дослідницький університет, у якому викладають і секулярні предмети, і вивчають Тору.

«Шерінг-Плау Корпорейшн» (*Schering-Plough Corporation*) — американська фармацевтична корпорація.

Ларрі Берд (1956) — американський баскетболіст, гравець «Бостон Селтікс», увійшов до переліку 50 найкращих гравців Національної баскетбольної асоціації (НБА).

Теодор Рузвельт (1858—1919) — 26-й президент США у 1901—1909 роках, лауреат Нобелівської премії миру.

Ендрю Джексон (1767—1845) — 7-й президент США у 1829—1837 рр.

Джон Квінсі Адамс (1767—1848) — 6-й президент США у 1825—1829 рр., син другого президента США Джона Адамса, дипломат, противник рабства.

ТіЕр — TR — перші літери імені Теодора Рузвельта.

Іспано-американська війна 1898 року. У результаті конфлікту США захопили Кубу, Пуерто-Ріко та Філіппіни, що належали Іспанії з XVI сторіччя.

Смітсонівський інститут — комплекс культурно-освітніх і наукових установ США, заснований у 1846 році.

Ріа-да-Дувіда тепер має назву «річка Рузвельта».

4. Закон навігації

БУДЬ-ХТО МОЖЕ КЕРМУВАТИ КОРАБЛЕМ, АЛЕ ПОТРІБЕН ЛІДЕР, ЩОБ ПРОКЛАСТИ КУРС

У 1911 році дві групи дослідників вирушили у неймовірну подорож. Використовуючи різні стратегії та маршрути, лідери команд мали однакову ціль: першими досягнути Південного полюса. Їхні історії ілюструють закон навігації на прикладах життя і смерті.

Першу групу очолив норвезький дослідник Роальд Амундсен. За іронією долі Амундсен не збирався вирушати в Антарктику. Він прагнув бути першою людиною, яка досягне *Північного* полюса. Та коли Амундсен дізнався, що його випередив Роберт Пірі, він змінив мету і вирушив на інший край світу. Північ чи Південь — він знав, що його план себе виправдає.

Амундсен уважно проклав маршрут

Перед тим як його команда вирушила в путь, Амундсен ретельно спланував подорож. Він вивчив методи ескімосів та інших арктичних мандрівників і дізнався, що спорядження та припаси найкраще перевозити у собачих упряжках. Формуючи команду, він обирав досвідчених лижників і кінологів. Його стратегія була простою: собаки виконуватимуть основну частину роботи, а група буде долати від п'ятнадцяти до двадцяти миль за шість годин кожного дня. Це дасть і собакам, і людям вдосталь часу на відпочинок перед наступним днем.

Амундсена вирізняла неймовірна завбачливість та увага до деталей. Він розташував по маршруту експедиції бази, в яких залишив припаси. Таким чином, під час подорожі команді не треба було везти із собою всі припаси. Також він забезпечив свою команду найкращим спорядженням. Амундсен ретельно зважив кожен можливий аспект подорожі, продумав його та розробив відповідний план. І зусилля себе виправдали. Найбільшою

проблемою, з якою зіткнулась експедиція, став хворий зуб одного з учасників, який довелося видалити.

Скотт порушив закон навігації

Іншу команду очолив Роберт Фалкон Скотт, британський морський офіцер, який уже досліджував Антарктику. Експедиція Скотта була цілковитою протилежністю експедиції Амундсена. Замість собак Скотт наполог на моторизованих санях і поні. У команди виникли проблеми вже на п'ятий день подорожі, коли двигуни саней перестали працювати. Поні також почувалися не найкраще за низьких температур Антарктики. Коли експедиція дісталась підніжжя Трансантарктичних гір, усіх бідних тварин довелося убити. У результаті членам команди довелося тягти двохсотфунтові санчата. То була пекельна праця.

Скотт також не надав достатньо значення спорядженню учасників експедиції. Їхній одяг був настільки погано продуманий, що всі члени команди отримали обмороження. Один із учасників експедиції кожного ранку витрачав годину тільки на те, щоб натягнути чоботи на свої набряклі гангренозні ноги. Усі учасники пережили снігову сліпоту через непристосовані окуляри, якими їх спорядив Скотт. Зрештою, команді завжди не вистачало їжі та води. Це також було пов'язано з поганим плануванням Скотта. Бази, які створив Скотт, були неадекватно укомплектовані, розташовані занадто далеко одна від одної і часто погано марковані, що ускладнювало їхній пошук. Оскільки експедиції постійно не вистачало пального для розтоплення снігу, люди потерпали від зневоднення. Рішення Скотта взяти п'ятого учасника експедиції, хоча припасів вистачало лише на чотирьох, тільки погіршило ситуацію.

Подолавши сутужні вісімсот миль за десять тижнів, виснажена експедиція Скотта досягла Південного полюса 17 січня 1912 року. Там вони побачили норвезький прапор, що майорів на вітрі, та лист від Амундсена. Його команда на чолі з вправним лідером перемогла експедицію Скотта і дісталася полюса майже на місяць раніше!

Якщо ви не живете за законом навігації...

Експедиція на Південний полюс, яку очолював Скотт, є класичним прикладом того, як лідер не міг прокласти маршрут для своїх людей. Та повернення назад було ще гіршим. Команда Скотта голодувала, хворіла на

цингу, проте Скотт, не вміючи прокладати курс, не звертав на неї уваги. Незважаючи на те, що час спливав, а запасів їжі було дуже мало, він наполіг на тому, щоб експедиція збрала тридцять кілограмів геологічних зразків та привезла їх із собою — ще більше ваги для виснажених людей. Група просувалась усе повільніше. Один із учасників експедиції впав у ступор і помер. Ще один, Лоуренс Оатс, колишній військовий офіцер, якого взяли доглядати за поні, отримав таке сильне обмороження, що йому було важко щось робити. Тому він, вважаючи, що ставить під загрозу виживання групи, навмисно вийшов у снігопад, щоб не заважати. Перед тим як вийти з намету в бурю, він сказав: «Я вийду подихаю повітрям, мене не буде якийсь час».

Через те, що Роберт Фалкон Скотт не міг жити відповідно до закону навігації, він і його супутники загинули.

Скотт і двоє останніх членів експедиції пройшли ще зовсім трохи на північ перед тим, як здались. Зворотна подорож тривала вже більше двох місяців, а вони досі були за 150 миль від базового табору. Там вони і померли. Ми знаємо їхню історію лише завдяки тому, що у свої останні години життя вони вели щоденники. Одними з останніх слів Скотта були: «Ми померемо як джентльмени. Гадаю, це покаже, що хоробрий дух та сила витривалості ще не зникли серед нас»¹. Скотт був мужнім, але не володів лідерством. Через те, що він не міг жити за законом навігації, всі загинули. Послідовники потребують лідерів, які можуть ефективно прокладати курс за них. Коли люди стикаються з питаннями життя і смерті, ця потреба очевидна до болю. Але навіть якщо наслідки не настільки серйозні, потреба залишається великою. Правду кажучи, майже будь-хто може кермувати кораблем, але потрібен лідер, щоб прокласти курс. Це закон навігації.

Штурман бачить майбутню подорож

«Лідер — це той, хто бачить більше, ніж бачать інші, хто бачить далі, ніж бачать інші, і хто бачить раніше за інших».

Лерой Еймс

Колишній голова «Дженерал Електрик» Джек Велч стверджує: «Хороший лідер залишається зосередженим... Краще ти контролюй свої рішення, ніж твої рішення будуть контролювати тебе». Велч правий, але лідери, які

прокладають курс, роблять значно більше, ніж просто контролюють напрям, у якому йдуть зі своїми людьми. Вони бачать усю подорож ще до того, як вирушають у дорогу. Вони наперед знають, як дістануться до місця призначення, вони усвідомлюють, що знадобиться для того, щоб туди дістатись, вони розуміють, хто їм потрібен у команді, і вони помічають перешкоди задовго до того, як ті з'являються на горизонті. Лерой Еймс, автор книги «Будь лідером, яким тобі призначено бути» пише: «Лідер — це той, хто бачить більше, ніж бачать інші, хто бачить далі, ніж бачать інші, і хто бачить раніше за інших».

Що більша організація, то ясніше лідер має бачити те, що очікує її попереду. Це справді так, бо саме розмір ускладнює проміжні корегування курсу. І якщо ви при прокладанні курсу допустили помилки, це відчує не тільки лідер чи його супутники, а й усі, хто йде за ним. Катастрофа, зображена у фільмі Джеймса Кемерона «Титанік» 1997 року — гарний приклад такої ситуації. Команда не змогла побачити достатньо далеко, щоб уникнути зіткнення з айсбергом, і через розміри корабля не зуміла маневрувати, аби змінити курс, коли айсберг з'явився в полі зору. У результаті більше тисячі людей загинуло.

Куди йде лідер...

Першокласні штурмани завжди пам'ятають, що від них та їхньої здатності прокласти хороший курс залежать інші люди. Спостереження Джеймса А. Отрі з книги «Життя і робота: менеджер у пошуках сенсу» ілюструють цю думку. Він пише, що іноді доводиться чути новину про падіння чотирьох військових літаків, що складала одну ескадрилью. Причина, через яку втрачено всі чотири літаки, така: коли винищувачі летять групою, один пілот — лідер — визначає курс для усієї команди. Інші три літаки летять за крилом лідера, спостерігають та сліднують за ним, куди б він не полетів. Якби маневри він не зробив, команда їх повторить — і коли він здійснюється у хмари, і навіть коли розбивається об гору.

Хороший лідер, перед тим як вести своїх людей у подорож, дотримується таких принципів, щоб отримати найкращі шанси на успіх.

Штурмани керуються досвідом

Кожен ваш успіх чи невдача може стати цінним джерелом інформації і мудрості — якщо ви дозволите цьому трапитись. Успіх покаже, на що ви здатні, і додасть вам упевненості. Утім, більше вас навчать невдачі. Вони

викриють хибні припущення, вади характеру, помилкові судження та погані методи роботи. Іронія в тому, що багато людей ненавидять свої невдачі настільки, що намагаються якнайшвидше їх приховати, замість того, аби проаналізувати та навчитись із них. Як я пояснюю у своїй книзі «Падіння вперед»: якщо ви не намагаєтесь вчитися на власних помилках, ви зазнаєте невдачі ще не раз.

Чому я звертаю увагу на те, що здається очевидним? Бо більшість лідерів — активні люди. Зазвичай вони дивляться вперед (не назад!), приймають рішення та рухаються далі. Я знаю, сам такий. Та для того, щоб стати хорошими штурманами, лідерам потрібен час, щоб подумати та навчитись зі свого досвіду. Саме тому я розробив метод рефлексивного мислення. Я детально написав про нього у своїй книзі «Думати заради змін», але дозвольте мені викласти тут деякі переваги рефлексивного мислення. Рефлексивне мислення:

- дає широку перспективу;
- дає емоційну цілісність упродовж усього вашого життя;
- збільшує вашу впевненість під час прийняття рішень;
- робить яснішою загальну картину;
- робить із гарного досвіду цінний досвід².

Кожен пункт надає лідерові велику перевагу під час планування наступних кроків для команди та організації.

Що би ви не дізнались у минулому, цього ніколи не буде достатньо для теперішнього.

Штурман вивчає обстановку перед тим, як взяти на себе зобов'язання
Покладатися на досвід — дивитися усередину. Вивчати обстановку — це дивитись навкруги. Жоден хороший лідер не почне планування без прискіпливого вивчення поточних умов. Робити навпаки — все одно, що піднімати вітрило проти вітру чи прокладати курс у центр буревію. Хороші штурмани рахують витрати до того, як взяти на себе зобов'язання інших. Вони приділяють увагу не тільки тим факторам, які можна виміряти — фінансам, ресурсам, талантам, а й тим, які не вимірюються, зокрема таким як слухна мить, настрої, імпульс, культура тощо. (Більше про це у розділах «Закон інтуїції» та «Закон слухної миті»).

Штурмани слухають, що говорять інші

Що би ви не дізнались у минулому, цього ніколи не буде достатньо для

теперішнього. Яким би хорошим лідером ви не були, у вас ніколи не буде всіх відповідей. Тому першокласні штурмани черпають інформацію з різних джерел. Наприклад, перед експедицією на Південний полюс Роальд Амундсен розпитував канадських індіанців про теплий одяг та навички виживання в Арктиці. Ті навички та вміння стали запорукою успіху його команди в Антарктиці.

Лідери, які прокладають курс, черпають ідеї з багатьох джерел. Вони слухають членів своєї лідерської команди. Вони контактують з людьми, які у них працюють, аби дізнатись, що відбувається на нижніх щаблях. І спілкуються з лідерами, що не належать до їхньої організації, аби ті були їхніми наставниками. Вони завжди думають у масштабах команди і не покладаються тільки на себе.

Може бути складно врівноважувати оптимізм та реалізм, інтуїцію та планування, віру та факти. Та саме це потрібно, щоб бути лідером, який прокладає курс.

Штурмани переконані в тому, що їхні висновки містять і віру, і факти

Щоб прокласти курс для інших, лідеру потрібна позитивна настанова. Ви маєте вірити в те, що здатні вести своїх людей упродовж усієї подорожі. Якщо у вас не виходить впевнено здійснити подорож в уяві, то ви не зможете реалізувати її в житті.

Разом із тим вам потрібно реалістично оцінювати факти. Ви не зможете ефективно вести за собою, якщо будете применшувати перешкоди або давати пояснення викликам. Якщо ви не будете уважними, небезпека наздожене вас. Як зауважив Білл Ізам, президент «Ізам, Бенді та компаньйони»: «Лідери-реалісти досить об'єктивні, щоб не надавати значення ілюзіям. Вони розуміють, що самообман коштуватиме їм їхнього бачення».

Джим Коллінз у своїй книзі за 2001 рік «Від хорошого до величного» наголосив на балансі між вірою та фактами. Він називає його парадоксом Стокдейла*****. Джим пише: «Ви маєте підтримувати віру в те, що зрештою переможете, але водночас маєте прийняти найжорстокіші факти вашої теперішньої реальності»³. Може бути складно врівноважувати оптимізм та реалізм, інтуїцію та планування, віру та факти. Та саме це потрібно, щоб бути лідером, який прокладає курс.

Урок із навігації

Я пам'ятаю, коли вперше по-справжньому зрозумів важливість закону навігації. Мені було двадцять вісім років, і я очолював другу церкву у своїй кар'єрі. До мого прибуття у 1972 році церква переживала десятилітній застій. Утім, у 1975 році чисельність її відвідувачів зросла з чотирьохсот до тисячі людей. Я знав, що ми можемо зростати і допомагати більшій кількості людей, але тільки якщо побудуємо новий зал для глядачів.

Якщо лідер не може провести людей через буремні води, він відповідає за те, що втопив корабель.

Гарна новина була в тому, що я вже мав досвід керування будівельним проектом, бо я пройшов через це у своїй першій церкві. Погана новина полягала в тому, що перша церква була невеликою у порівнянні з другою. Це мав бути багатомільйонний проект, майже у двадцять разів більший, ніж мій перший. Але й це не було найбільшою перешкодою. Саме перед тим, як я став лідером церкви, відбувся великий конфлікт через іншу будівельну пропозицію, і через нього досі точились буремні, гіркі суперечки та чвари. Тому я знав, що вперше моє лідерство зіткнеться зі справжньою опозицією. Попереду були бурхливі води, і якщо я як лідер церкви не зможу через них пройти, то потоплю корабель.

Прокладаючи курс зі штурманською стратегією

Напевно, зараз я маю зізнатись, що я не дуже сильний штурман. Я не люблю занурюватись у деталі і маю тенденцію покладатись на власні інстинкти — але інколи покладаюсь на них надто швидко. Останні п'ятнадцять-двадцять років я зазвичай компенсував свої слабкості, беручи на роботу хороших лідерів-штурманів, щоб вони допомогли моїй організації. Наприклад, упродовж багатьох років, поки я був лідером церкви, Ден Рейланд був моїм виконавчим пастором. Він чудовий лідер-штурман. В ЕКВІП — неприбутковій організації, яку я заснував у 1996 році, президентом є Джон Галл, і він фантастичний лідер-штурман. Однак у 1975 році я мав взяти відповідальність за процес навігації на себе. Щоби впоратись, я розробив стратегію, до якої неодноразово звертався під час свого лідерства. Я записав її акровіршем, щоб краще запам'ятати:

Розроби напрямок дій.

Окресли чітко свої цілі.

Зміни пріоритети відповідно.

Повідом ключовим особам.
Лиши їм час на усвідомлення.
А потім починай діяти.
Неодмінно чекай на проблеми.
Утім, завжди орієнтуйся на успіх.
Й кожного дня переглядай свій план.

Так в узагальнених рисах виглядав мій план, за яким я збирався провести зміни у моїй організації.

Я добре усвідомлював, як необхідно діяти. Якщо ми збирались зростати надалі, ми мали побудувати новий зал для парафіян. Я розглянув усі можливі варіанти і зрозумів, що існує лише одне правильне рішення. Я поставив собі за мету спроектувати та побудувати об'єкт, сплатити за нього упродовж десяти років і в процесі об'єднати людей — немаленький подвиг.

За будь-який мій план мали проголосувати на зборах парафіян, тому я призначив їх за декілька місяців, щоб мати час підготуватись. Наступний мій крок — я наказав членам ради та групі фінансових лідерів провести аналіз нашого зростання та фінансових схем за двадцять років. Аналіз мав висвітлити попередні десять років та зробити прогноз на наступні десять років. Грунтуючись на аналізі, ми визначили вимоги до об'єкта.

Після цього ми сформували десятирічний бюджет, який містив детальні пояснення, як ми впораємось із фінансуванням. Я також попросив, щоб з інформації, яку ми отримали, зробили звіт на двадцять сторінок, щоб роздати членам парафії. Я знав, що найбільшими перешкодами до успішного планування є страх змін, незнання, непевність щодо майбутнього та нестача уяви. Я збирався зробити все можливе, щоб ці фактори нам не перешкоджали.

Наступне, що я зробив, — повідомив ключових лідерів. Я почав із тих, хто мав найбільше впливу, зустрівся з кожним із них сам на сам, інколи в малих групах. Упродовж декількох тижнів я зустрівся з майже сотнею лідерів.

Я виклав своє бачення того, що треба зробити, та відповів на їхні питання.

І кожного разу, коли я відчував, що людина вагається щодо проекту, я планував зустрітись із нею особисто ще раз. Потім я зачекав, поки ключові лідери здійснять вплив на інших людей і допоможуть їм прийняти майбутні зміни.

Найбільші перешкоди до успішного планування — страх змін, незнання, непевність щодо

майбутнього та нестача уяви.

Коли настала пора зборів парафії, ми були готові перейти до справи. Мені знадобилось дві години, щоб представити проект людям. Я роздав усім двадцятисторінковий звіт із планом поверхів, фінансовою аналітикою та бюджетом. Я намагався відповісти на кожне запитання ще до того, як у людей з'явиться можливість його озвучити. Я також попросив висловитись найбільш впливових людей у парафії.

Зрештою, визнання, підтримка та успіх проекту залежать не від масштабу проекту, а від масштабу лідера.

Я очікував спротиву, але коли вийшов відповідати на запитання, то був приголомшений. Їх було лише два: одна людина хотіла знати, де в будівлі розташують питні фонтанчики, а інша питала про кількість туалетів. Тоді я зрозумів, що успішно пройшов крізь бурхливі води. Коли настав час винести пропозицію на голосування, це зробив найбільш впливовий мирянин. До того я вже попросив лідера, який раніше був проти будівельного проекту, підтримати пропозицію. Коли було підбито підсумки голосування, виявилось, що 98 відсотків людей підтримали мою пропозицію.

Коли ця небезпечна частина проекту була позаду, все інше виявилось доволі простим. Я постійно нагадував людям про переваги проекту, надаючи їм звіти з гарними новинами. Я потурбувався, щоб ми відзначали наші успіхи. І я час від часу переглядав наші плани та результати, щоб пересвідчитись, що ми рухаємось правильним шляхом. Курс було прокладено. Залишалось тільки кермувати судном.

Для мене це був чудовий і повчальний досвід. Найголовніше, я зрозумів, що секрет закону навігації полягає у підготовці. Коли ви гарно підготовлені, ви вселяєте впевненість і віру людям. Брак підготовки спричиняє протилежний результат. Зрештою, визнання, підтримка та успіх проекту залежать не від масштабу проекту, а від масштабу лідера. Саме тому я кажу, що будь-хто може кермувати кораблем, але потрібен лідер, щоб прокласти курс. Лідери, які є хорошими штурманами, можуть привести своїх людей куди завгодно.

Застосування закону навігації до вашого життя

1. Чи регулярно ви розмірковуєте над позитивними та негативними досвідами? Якщо ні, то ви втрачаєте можливість навчитись. Зробіть одне з двох. Виділіть час кожного тижня, коли ви будете розмірковувати, досліджуючи свій щоденник чи календар. Чи виділіть час на роздуми відразу після кожного великого успіху чи великої невдачі. У будь-якому разі запишіть, чого ви навчились у цьому процесі.

2. Лідери-штурмани ретельно готуються. У рамках проекту чи виконання важливого завдання, за яке ви зараз відповідаєте, опишіть свій досвід, проведіть бесіди з експертами та членами своєї команди, щоб зібрати інформацію, а також вивчіть фактори, які можуть вплинути на успіх вашої справи. Тільки після того, як ви виконаєте ці кроки, ви можете перейти до складання плану.

3. До чого ви більше схильні — до фактів чи до віри? Лідери рідко обдаровані в обох сферах одразу. (Я — людина віри. У мене дуже мрійливий характер, і я вірю, що все можливо. Зазвичай я покладаюся на свого брата Ларрі, який допомагає мені з реалістичним мисленням). Утім, хороші штурмани мають вміти і те, й інше.

Щоб успішно застосовувати закон навігації, ви маєте знати свою схильність. Якщо ви не впевнені, запитайте друзів і колег, яким довіряєте. Тоді переконайтесь, що у вас у команді є хтось із протилежним нахилом, щоб ви могли працювати разом.

Парадокс отримав назву на честь Джеймса Стокдейла (1923—2005), віце-адмірала США. У 1965 році, під час війни у В'єтнамі, Стокдейл був захоплений у полон і впродовж 7 років перебував у таборах для військовополонених.

5. Закон збільшення цінності

ЛІДЕРИ ЗБІЛЬШУЮТЬ ВЛАСНУ ЦІННІСТЬ У СЛУЖІННІ ІНШИМ

У світі, де більшість політичних лідерів насолоджується владою та престижем, де генеральні директори великих корпорацій отримують астрономічні зарплати, працюють і живуть у розкоші та надзвичайно переймаються тим, що вони з того матимуть, Джим Сінегал — дивак. Сінегал — співзасновник і виконавчий директор компанії «Костко», що посідає четверте місце у списку найбільших ритейлерів Сполучених Штатів і дев'яте серед найбільших у світі. Здається, його не надто цікавлять додаткові заохочення. Він працює в непримітному офісі, в якому стоять складані столи та стільці. Якщо він запрошує когось на зустріч в офіс, то особисто спускається в хол зустрічати гостя. Він сам відповідає на телефонні дзвінки. І отримує лише 350 000 доларів на рік, через що посідає одне з останніх місць у переліку генеральних директорів великих корпорацій.

Шлях Сінегала до лідерства в корпорації також був нетиповим. Він не навчався в одному з університетів Ліги плюща*****. Він не юрист чи бухгалтер. Підлітком Джим мріяв стати лікарем, але його шкільні оцінки були зовсім не блискучими. Тож він вступив до місцевого коледжу, де отримав ступінь молодшого спеціаліста. Якось, навчаючись у коледжі Сан-Дієго (зараз це університет), Сінегал допоміг приятелю розвантажити матраци у новому магазині роздрібної торгівлі «Фед-Март». Одноденний підробіток перетворився на постійну роботу. Отримавши підвищення, він залишив навчання і розпочав кар'єру. Разом із тим він знайшов і наставника, Сола Прайса, голову «Фед-Марта». Під наглядом Прайса Сінегал виріс до виконавчого президента з питань мерчендайзингу. Пізніше Сінегал допоміг Прайсу заснувати «Прайс Клуб», а потім, у 1983 році, разом із Джефрі Г. Бротманом став співзасновником «Костко». Компанія стрімко зростала. За десять років «Костко» придбала та об'єдналася з «Прайс Клубом».

Примножувати прибутки, збільшуючи цінність

Експерти з рітейлу приділяють велику увагу формулі успіху Сінегала: запропонувати обмежену кількість продуктів, розраховувати на великі продажі, втримувати найнижчі ціни і не витрачати грошей на рекламу. Але є дещо, що відрізняє Сінегала від конкурентів, які використовують схожі стратегії: його ставлення до своїх працівників. Він переконаний у тому, що працівникам потрібно добре платити та надавати гарний соціальний пакет. Працівники «Костко» отримують у середньому на 42 % більше, ніж працівники основного конкурента. У порівнянні із середніми показниками у країні, працівники «Костко» витрачають на медичну страховку зовсім небагато. Сінегал вірить: якщо людям добре платити, то «отримаєш і гарних людей, і гарну продуктивність»¹. А ще здобудеш вірність підлеглих. «Костко» має найнижчий показник плинності кадрів у рітейлі. Але стиль лідерства Сінегала та його збільшення цінностей не вичерпується винагородою працівникам. Він робить більше, щоб показати працівникам «Костко», що піклується про них. З усіма робітниками він дотримується політики «відкритих дверей»: носить бейдж зі своїм іменем, знає усіх працівників та відвідує кожен магазин «Костко» принаймні раз на рік. «Незалежно від сфери, жоден менеджер, жоден працівник не буде почуватись дуже добре, якщо їхньому босу нецікаво завітати та подивитись на них», — каже Сінегал. І коли він з'являється, люди завжди раді його бачити. «Працівники знають, що я хочу з ними привітатись, бо вони мені подобаються»². Одного разу, коли Сінегал дізнався, що одного з керівників «Костко» госпіталізували для термінової операції, він прилетів із Техасу до Сан-Франциско. Це не стало несподіванкою для керівника, адже Сінегал завжди так ставиться до підлеглих.

Перші уроки лідерства

Сол Прайс, колишній наставник Сінегала, каже: «Джим зробив гарну роботу, урівноваживши інтереси акціонерів, працівників, покупців і менеджерів. Більшість компаній перетягує у той чи інший бік». Сінегал багато засвоїв від Прайса, який вірив у те, що треба добре ставитись до людей і віддавати їм належне. Одного разу під час зустрічі у «Фед-Марті»

Сінегал помітив, що менеджер надто легко сприймав похвалу щодо себе, а вину за невдачі перекладав на інших. Але Прайс бачив його наскрізь. «Щоб дати нам урок, — згадує Сінегал, — Сол влаштував щотижневі збори для того, аби зчинити скандал через проблеми в одному з магазинів. Я дивувався, навіщо він так вчинив. Але коли Сол побачив, що той менеджер дозволив звинуватити двох своїх підлеглих, то за тиждень звільнив його».

«Якщо одна людина отримує нагороду — це неправильно, адже для успішної роботи організації потрібна праця багатьох людей».

Джим Сінегал

«Якщо одна людина отримує нагороду — це неправильно, адже для успішної роботи організації потрібна праця багатьох людей, — наполягає Сінегал. — Коли ти “увімкнеш начальника”, то не здобудеш відданості працівників. Якщо ти не можеш визнати чийсь заслуги (та взяти на себе відповідальність за негаразди), ти задихнешся від неспроможності надихати»³.

Єдині справжні критики Сінегала сидять на Уолл-стрит. Тамтешні аналітики вважають, що Сінегал надто добрий і щедрий до своїх людей. Вони би хотіли, щоб він платив своїм працівникам менше і витискав із них більше. Утім, Сінегал навіть не думає про таке. Він переконаний: якщо ставитись до працівників і клієнтів правильно, прибуток сам тебе знайде. «На Уолл-стрит, — каже він, — усі зайняті тим, що заробляють гроші від сьогодні та до наступного четверга. Я анітрохи не жалкую, що ми не поділяємо такого погляду. Ми хочемо побудувати компанію, яка працюватиме і через п'ятдесят, і через шістдесят років»⁴.

За межами організації цінують його ставлення до бізнесу. Нелл Міноу, експерт із корпоративного управління, зауважила: «Я би залюбки його клонувала. Із 2000 компаній у нашій базі даних у нього найкоротший договір генерального директора». Документ займає не більше сторінки. «І це єдиний договір, у якому зазначено, що його, вірте чи ні, можна звільнити без попередження»⁵.

У бізнесі Сінегал більше зосереджений на тому, щоб збільшувати цінність людей, аніж догоджати собі та ставати багатшим завдяки непомірній зарплаті. Він живе за законом збільшення цінності. «Просто я вважаю, якщо ти збираєшся керувати організацією, в якій дуже прискіпливо ставляться до витрат, ти не можеш дозволити фінансову нерівність. Неправильно тримати людину, яка отримує у 100, 200 чи 300 разів більше,

ніж звичайний працівник у торговельному залі»⁶.

Сінегал підсумовує: «Це не альтруїзм. Це гарний бізнес». Він також міг би сказати, що це гарне лідерство!

Яку роль відіграють мотиви?

Чому лідери мають вести за собою? І якщо вони ведуть, у чому насамперед полягає їхня відповідальність? Розпитавши про це багатьох лідерів, ви почуєте різні відповіді. Вам можуть сказати, що робота лідера полягає в тому, щоб:

- бути головним;
- зробити так, щоб організація працювала без проблем;
- заробити гроші для акціонерів;
- побудувати велику компанію;
- зробити компанію кращою за організацію конкурентів;
- перемогти.

Чи мають значення мотиви лідера, а чи важливо просто зробити роботу?

Що в підсумку?

Ще років десять тому я про це не думав. Я добре пам'ятаю, як кілька років тому викладав лідерство групі урядовців країни, що розвивається, і навчав лідерів збільшувати цінність, служачи іншим. Розповідаючи про це, я помітив, що багато людей в аудиторії почувається дуже незручно. Після виступу я поділився своїми спостереженнями з людиною, яка мене запросила. Він відповів: «Так, переконаний, їм було незручно. Але ви маєте зрозуміти, що принаймні половина тих людей вбили когось, щоб отримати теперішню владну посаду». Я бачив і чув чимало всіляких речей по всьому світу, але, мушу зізнатись, я був приголомшений. У ту мить я зрозумів, що не можу знати напевне, чому лідери управляють іншими та як вони це роблять.

Зрештою, суть лідерства не в тому, наскільки далеко зайдемо ми, а в тому, наскільки далеко ми заведемо інших.

Порахуйте

Багато людей бачать лідерство як успіх, сподіваючись дійти якнайдалі,

залізти на верхню сходинку, досягнути найвищої посади, на яку вони можуть претендувати. Та, на відміну від цього поширеного погляду, я вважаю, що, зрештою, суть лідерства не в тому, наскільки далеко заїдемо ми, а в тому, наскільки далеко ми заведемо інших. І ми можемо досягти лідерства, лише служачи іншим та збільшуючи цінності в їхніх життях. Взаємодія між лідером та послідовником — це стосунки, а всі стосунки або додають щось до життя, або віднімають. Якщо ви лідер, повірте мені, ви маєте або позитивний, або негативний вплив на людей, якими керуєте. Як дізнатись? Існує лише одне важливе питання: «Чи робите ви кращим життя тих, хто йде за вами?» І все. Якщо ви не можете твердо сказати «так» і не можете навести докази на свою користь, то, найімовірніше, ви з тих, хто віднімає — від'ємник. Зазвичай від'ємники не усвідомлюють, що віднімають від інших. Я навіть сказав би, що 90 відсотків усіх людей, які віднімають від інших, роблять це ненавмисно. Вони не усвідомлюють свого негативного впливу на інших. А коли лідер від'ємник і не змінює своєї поведінки, то це лише питання часу, коли його вплив на інших зміниться з віднімання на ділення.

З іншого боку, 90 відсотків усіх людей, які збільшують цінність інших, роблять це навмисно. Чому я так кажу? Бо людські істоти від природи егоїстичні. Я сам егоїст. І для того щоб додавати іншим, бути доданком, я маю кожного дня виходити зі своєї зони комфорту і думати над тим, як збільшити цінність інших. Бо інакше неможливо стати лідером, за яким хочуть іти. Якщо робити це достатньо довго, то ви не тільки додасте цінності іншим — ви почнете її примножувати.

Люди, які здійснили великий вплив, здається, знали про це. Поглянувши на людей, які отримали Нобелівську премію миру, наприклад Альберта Швейцера*****, Мартіна Лютера Кінга*****молодшого, мати Терезу, єпископа Десмонда Туту*****, ви побачите лідерів, які більше піклувались про позитивний вплив на інших, ніж про власне становище. Якщо ви прочитаєте їхні твори чи, що важливіше, проаналізуєте їхнє життя, то помітите, що вони прагнули кращого для інших, намагалися збільшити цінність життя людей. Вони не ставили собі за мету отримати Нобелівську премію, вони хотіли шляхетно служити людям. Їхні думки були спрямовані на служіння. Альберт Швейцер, лауреат Нобелівської премії 1952 року, радив: «Намагайтесь завжди творити добро, будь-де. Кожна людина має шукати власний шлях, аби втілити свою справжню цінність. Ви маєте віддавати час іншим людям. Бо пам'ятайте: ви не єдині у світі. Ваші брати теж тут».

Збільшення цінності інших через служіння корисне не лише тим, кому

служать. Воно дозволяє лідерам відчувати та пережити таке:

- реалізацію потенційних можливостей;
- лідерство з правильними мотивами;
- здатність до видатних лідерських учинків;
- розвинути лідерську команду;
- спрямованість до служіння команді.

Найвища посада — не завжди найкраще місце для лідера. І не завжди він має обіймати найпомітнішу посаду чи мати найбільші повноваження. Найкраще місце для лідера там, де він може якнайповніше служити іншим та збільшувати їхню цінність.

Альберт Ейнштейн, який отримав Нобелівську премію у галузі фізики в 1921 році, наполягав: «Тільки життя, прожите в служінні іншим, варте того, щоб його прожили».

Велике лідерство означає велике служіння. Як лідери служать своїм людям? Джим Сінегал платить гарну зарплату та з повагою ставиться до працівників. Мартін Лютер Кінг молодший брав участь у маршах за громадянські права. Мати Тереза піклувалась про хворих і заснувала заклади, де інші люди могли би робити те саме. Деталі залежать від бачення, виду роботи, організації. Але намір завжди залишається тим самим — збільшувати цінність. Коли ви збільшуєте цінність людей, ви їх вивисуєте, допомагаєте їм рухатись далі, робите їх частиною чогось більшого, ніж вони самі, та допомагаєте їм стати тими, ким вони покликані бути. Часто лідер — єдина особа, здатна допомогти їм досягти цього.

Збільшуючи цінність, змінюючи життя

Я розробив чотири настанови, які допомагають мені збільшувати цінність інших. Три з них — фундаментальні, і ними може скористатись будь-хто, хто прагне практикувати закон збільшення цінності. Четверта настанова виходить із моєї віри. Якщо це ображає ваші почуття чи взагалі ця сфера вас не цікавить, просто перегорніть сторінку.

1. Ми збільшуємо цінність інших, коли ми... щиро їх цінуємо

Деріл Хартлі-Леонард, який пішов із посади голови ради директорів «Хаят Готелз Корпорейшн» і зараз є головою та генеральним директором «Продакшн Груп Інтернешнл», каже: «Коли людина обіймає посаду

з владними повноваженнями, вона позбавляє себе права ображати людей». Я думаю, це правда. Утім, це лише початок хорошого лідерства. Ефективні лідери роблять більше, ніж просто не завдають шкоди іншим — вони свідомо допомагають їм. Для цього вони мають цінувати людей і таким чином показувати, що вони переймаються іншими, щоб їхні послідовники знали про це.

«Коли людина обіймає посаду з владними повноваженнями, вона позбавляє себе права ображати людей».

Деріл Хартлі-Леонард

Ден Рейланд був багато років моєю правою рукою, він відмінний лідер і високо цінує людей. Але щойно він почав працювати на мене, він цього не показував. Одного разу, ще коли він тільки-но влаштувався на роботу, я розмовляв у холі з людьми, і тут зайшов Ден із дипломатом у руці. Він просто пройшов повз нас, не сказавши ні слова, і попростував через хол до свого кабінету. Я був приголомшений. Як міг лідер пройти повз людей, з якими він працює, і навіть не привітатись? Я швидко вибачився перед співрозмовниками та пішов за Деном у його кабінет.

— Дене, — запитав я після того, як привітався, — як ти міг ось так пройти мимо всіх?

— У мене дуже багато роботи сьогодні, — відповів Ден, — і я хотів якнайшвидше почати.

— Дене, — сказав я, — ти щойно пройшов повз свою роботу. Ніколи не забувай, що в управлінні головне — люди. Ден піклувався про людей і хотів служити їм як лідер. Він просто цього не показував.

Мені казали, що в американській мові жестів служіння позначають так: тримають руки перед собою долонями вгору та рухають ними вперед-назад між собою і співрозмовником. І справді, це гарна метафора на позначення ставлення лідерів-слуг: вони мають бути відкритими, мають довіряти, піклуватись, пропонувати свою допомогу та хотіти бути вразливими. Лідери, які збільшують цінність служінням, вірять у своїх людей ще до того, як їхні люди повірять у них, і служать іншим до того, як хтось служить їм.

2. Ми збільшуємо цінність інших, коли ми... робимо себе потрібними для інших

Сама думка про збільшення цінності інших людей залежить від думки, що

ви маєте цінність, яку можна збільшити. Ви не можете дати те, чим не володієте. Що у вас є таке, що ви можете дати іншим? Чи можете ви навчити чогось? Чи володієте ви можливостями? Чи можете ви поділитись розумінням і баченням майбутнього, що здобули завдяки досвіду? Нічого з вищепереліченого не приходить просто так.

Якщо ви маєте навички, ви отримали їх у результаті навчання і практики. Якщо ви готові дати можливості, це сталося завдяки важкій праці. Якщо ви володієте мудрістю, ви отримали її свідомо, оцінюючи свій досвід. Що свідоміше ви займались особистим зростанням, то більше ви можете запропонувати. Що більше ви будете прагнути до особистого розвитку, то більше у вас залишатиметься того, що можна запропонувати.

3. Ми збільшуємо цінність інших, коли ми... знаємо та приймаємо те, що цінують інші

Консультант з управління Ненсі К. Остін розповідає, що одного разу вона зазирнула під ліжку у номері одного зі своїх улюблених готелів і була дуже здивована, коли знайшла там картку. На ній було написано: «Так, ми прибрали і тут!» Остін каже: «Я не пам'ятаю холу, кількості люстр чи того, скільки мармуру було на підлозі». Натомість вона пам'ятає картку. Покоївки здогадувались, що важливо для Ненсі, і зробили все, щоб прислужитись їй.

Нам це здається бездоганним сервісом, і коли ми клієнти чи гості, то очікуємо саме цього. Утім, як лідери ми не готові автоматично бути настільки уважними. Проте це є ключем до ефективного лідерства. Яким чином ми можемо встановити зв'язок із тим, що цінують інші люди? Ми слухаємо.

Недосвідчені лідери поспішають вести за собою, нічого не знаючи про людей, яких збираються вести. Натомість зрілі лідери слухають, дізнаються і потім ведуть за собою.

Недосвідчені лідери поспішають вести за собою, нічого не знаючи про людей, яких збираються вести. Натомість зрілі лідери *слухають*, дізнаються і потім ведуть за собою. Вони вислуховують історії своїх людей.

І довідуються про їхні мрії та сподівання. Вони цікавляться їхніми почуттями. Таким чином вони *дізнаються* про своїх людей. І відкривають те, що люди *цінують*. І лише *тоді ведуть* за собою, використовуючи те, що дізнались. Коли вони так роблять, то всі виграють — організація, лідер, послідовники.

4. Ми додаємо цінності іншим, коли ми... робимо речі, які цінує Бог

Я вже зазначив, що ви можете пропустити цю настанову, але для мене вона безумовна. Я вірю, що Бог хоче, аби ми не тільки ставились до інших людей з повагою, а й активно до них звертались та служили їм. Святе Письмо наводить багато прикладів та описів того, як ми маємо поводитись, але ось мій улюблений, взятий із книги «Послання» Юджина Петерсона[*****](#):

Коли Син Людський прийде у Славі Своїй з усіма Ангелами Своїми, Він сяде на троні Своему величному. І тоді зберуться перед Ним усі народи, і Він розділить людей, як пастух відділяє овець від кіз у стаді своєму. Він збере овець праворуч від себе, а кіз — ліворуч.

І тоді Цар промовить до тих, хто праворуч: «Прийдіть, благословенні Отцем Моїм, і успадкуйте Царство, призначене вам від дня створення світу. Це вам нагорода, бо

*голодного Мене ви нагодували,
а спраглого напоїли.
Перехожому Мені дали притулок,
нагого вдягнули,
хворого доглянули,
а коли Я був у в'язниці, ви прийшли провідати Мене».*

І тоді праведні запитують: «Господи, коли це ми бачили Тебе голодним — і нагодували, а спраглого напоїли? Коли це було, щоб ми перехожому Тобі дали притулок, а нагого вдягнули? Коли ми бачили Тебе недужим і коли це ми приходили до Тебе у в'язницю?» Тоді Цар відповість їм: «Істинно кажу вам: усе, що ви робили для когось із найменших братів Моїх, ви це робили для Мене»⁷.

Таким є стандарт моєї поведінки і я керуюсь ним у всьому, що роблю, особливо в лідерстві. Бо що більше влади я маю, то більший вплив маю на інших — на краще чи на гірше. І я хочу завжди бути тим, хто збільшує цінність інших, а не забирає її.

Справа не тільки в курчатах

У 1997 році, невдовзі після того як я переїхав із родиною до Атланти і перемістив туди свій бізнес, я отримав дзвінок від Дена Кесі, президента «Чік-філ-Ей» — національної мережі ресторанів. Він запитав мене: «Джоне, чим ми можемо допомогти тобі і твоїй організації?»

Я був здивований. Хіба часто велика і потужна компанія з'являється нізвідки і пропонує допомогу? Але Ден зробив саме це. Він влаштував сніданок, на якому представив мене двом сотням топ-бізнесменів Атланти і надав мені можливість виступити перед ними протягом сорока хвилин. Це миттєво сформувало довіру до мене, яку мені довелося би завойовувати упродовж багатьох років — якби мені взагалі вдалось це зробити без Денової допомоги. Він потужно збільшив мою цінність та моєї організації. Близьче познайомившись із Деном, Труеттом Кесі (його батьком та засновником «Чік-філ-Ей») та всією їхньою організацією, я дізнався, що вони до всього, чим займаються, ставляться як до служіння іншим. Через це і завдяки їхній відданості високій якості я маю сказати, що захоплююсь і дуже поважаю компанію «Чік-філ-Ей».

У 2005 році, коли я приймав «Ексчейндж» — семінар у вихідні з лідерського зростання для керівництва, я запросив учасників до штаб-квартири «Чік-філ-Ей», розташованої у південній частині Атланти. Кожен учасник зміг побачити, як працює компанія, познайомитись із Труеттом Кесі та послухати, як Ден Кесі розповідає про організацію. Він поділився багатьма несподіваними думками, що свідчили про відданість та збільшення цінності працівників і клієнтів. Наприклад, того дня Ден готувався вже дев'ятнадцятий раз виїхати з клієнтами на пікнік на честь відкриття чергового ресторану. Він сказав, що, якби не ці пікніки, він ніколи би не дізнався так багато про своїх клієнтів та їхні бажання, скільки знає зараз.

Ден також говорив про прагнення компанії надавати «додаткове обслуговування». Оскільки «Чік-філ-Ей» — приватна компанія і значно менша за «Мак-Дональдз», «КейЕфСі» та багатьох інших конкурентів, Ден вважає, що вона буде змагатись і переможе конкурентів — не завдяки своїй силі, а завдяки обслуговуванню. Тому компанія навчає свій персонал — більшість якого підлітки — етикету. Ден жартує: «Є докази, що слова “етикет” та “фаст-фуд” раніше ніколи не вживались в одному реченні». Підхід Дена до лідерства став зрозумілим, коли він вирішив дати кожному учаснику «Ексчейндж» те, що він називає інструментом із розвитку лідерських стосунків. Ден каже:

«Ось дев'ятидюймовою щітка для взуття, зроблена на 100 відсотків із кінського волосу. Це щітка промислової якості. Вона — найкраще, що ви можете отримати у взуттєвій компанії “Джонстон і Мерфі”. Я хочу подарувати кожному присутньому таку щітку. І, Джоне, підійди на хвилину. Я дав слово, що не віддам жоден цей інструмент із розвитку лідерських стосунків, якщо спочатку не покажу, як ним користуватись. Отже, Джоне, підійди сюди, так, щоби всі могли тебе бачити. Я прошу всіх дивитись уважно. Ця практика має сенс

і значення, коли її застосовують до людей, яких ви добре знаєте, з якими дуже довго працюєте. Отже, якщо дозволите показати, як це відбувається, я почну».

Ден посадив мене, став переді мною на коліно і почав чистити мої черевики щіткою.

«Так-от, ця практика однаково дієва, яке би взуття не було — тенісні туфлі, “Найк”, “Рібок” — вона підходить до будь-якого типу взуття, тож не турбуйтеся, у що саме взута людина. Ви нічого не говорите — у цьому один із головних секретів. І не поспішайте, поки цим займаєтесь. Тоді [коли ви закінчите] ви міцно обіймаєте людину».

Тут Ден піднявся, міцно мене обійняв та повернувся до аудиторії ще раз:

«Гадаю, за правильних обставин, коли ви маєте вдосталь часу, щоб цим займатись і при цьому поговорити, це сильно вплине на життя людей. Я вважаю, що ця практика очищає наші стосунки з людьми»⁸.

Велика частина хорошого лідерства полягає в тому, щоб не мати нерозв’язаних конфліктів у стосунках із людьми. Служіння тим, хто слідує за вами, очищає ваші мотиви та допомагає подивитись на речі ширше. І це також піднімає на поверхню будь-які нечисті мотиви послідовників. Кожного разу, коли ви позбавляєтесь неправильних пріоритетів у лідерських стосунках, ви розчищаєте шлях фантастичним досягненням. Коли Труетт Кесі відповідав на запитання наприкінці нашої зустрічі, він процитував Бена Франкліна^{*****}, який сказав: «Від того, як господар тисне тобі руку, залежить смак його частування». Іншими словами, ставлення лідера впливає на атмосферу в офісі. Якщо ви бажаєте збільшувати цінність служінням іншим, ви станете кращим лідером. Ваші люди досягнуть більшого, стануть вірнішими і виконуватимуть роботу з більшим задоволенням, ніж ви очікували. Це сила закону збільшення цінності.

**Застосування закону збільшення цінності до
вашого життя**

1. Коли річ стосується лідерства, чи готові ви служити іншим? Не поспішайте казати «так». Ось як ви можете дізнатись напевне. У ситуаціях, коли від вас вимагають служити іншим, як ви відповідаєте? Чи стаєте ви нетерплячим? Чи відчуваєте ви себе ображеним? Чи здається вам, що деякі завдання не гідні вас чи посади? Якщо ви відповіли «так» хоча би на одне з цих запитань — ви недостатньо готові до служіння іншим. Візьміть собі за правило виконувати маленькі акти служіння іншим, без сподівань на визнання чи нагороди за них. Продовжуйте, поки вас не перестане ображати те, що ви робите.

2. Що цінують найближчі до вас люди? Складіть перелік найважливіших людей у вашому житті — із сім'ї, роботи, церкви, хобі тощо. Склавши список, запишіть, що найдорожче для кожного з них. Потім оцініть за шкалою від 1 (погано) до 10 (відмінно), наскільки ви пов'язані з цінностями цієї особи. Якщо ви не можете визначити, що хтось цінує, або ваша оцінка нижча за 8, проведіть більше часу з цією людиною, щоб покращити оцінку.

3. Зробіть збільшення цінності частиною вашого способу життя. Почніть із найближчих до вас. Як ви можете збільшити цінність людей із вашого списку відповідно до того, що вони цінують? Починайте це робити. Потім зробіть те саме для всіх людей, якими ви керуєте. Якщо їх небагато, збільшуйте цінність кожного окремо. Якщо ви очолюєте велику кількість людей, ви можете подумати над способами служіння і групі, й окремим людям.

Тут Ліга плюща — спільна назва восьми вищих навчальних закладів США, що вважаються найкращими освітніми закладами країни. До Ліги входять Браунський, Гарвардський, Колумбійський, Корнельський, Єльський, Пенсильванський, Принстонський університети та Дартмутський коледж. На початку Ліга плюща — назва асоціації, до якої входили спортивні команди вищеперелічених університетів.

Альберт Швейцер (1875–1955) — німецький богослов, музикант, філософ і лікар. Лауреат Нобелівської премії миру 1952 року.

Мартін Лютер Кінг молодший (1929–1968) — американський проповідник, активіст руху за громадянські права. Лауреат Нобелівської премії миру 1964 року.

Десмонд Туту (нар. 1931) — південноафриканський священнослужитель, активіст руху боротьби з апартеїдом у ПАР. Лауреат Нобелівської премії миру 1984 року.

Юджин Петерсон (нар. 1932) — американський священнослужитель, письменник і поет. Він автор книги «Послання. Біблія сучасною мовою». Фрагмент, який наводить Джон Максвелл, — з Євангелія від Матвія, 31—40, наведений за перекладом Bible League International.

Бенджамін (Бен) Франклін (1706—1790) — американський політичний діяч, учений, видавець, письменник, журналіст. Один із «батьків-засновників» Сполучених Штатів.

6. Закон надійної основи

ДОВІРА — ОСНОВА ЛІДЕРСТВА

Наскільки довіра важлива для лідера? Довіра є *найважливішою річчю*. Довіра є основою лідерства. Це клей, який тримає організацію. Лідери не можуть постійно ламати довіру людей і продовжувати впливати на них. Так не буває.

Упродовж останніх кількох десятиліть наша довіра до лідерів то зростала, то зменшувалась. Вотергейт, безумовно, завдав сильного удару впевненості американського народу у своїх лідерах. Довіра до президента Річарда Ніксона***** була настільки низькою, що він не мав іншого вибору, як піти у відставку. Він втратив свій вплив. Білл Клінтон був на диво обдарованим лідером, але проблема з довірою зруйнувала його лідерство. Корпоративні скандали 1990-х підірвали впевненість у лідерстві бізнесу. Повідомлення про сексуальні домагання поставили під сумнів лідерство збройних сил. А через випадки насильства в католицькій церкві багато людей розчарувалось у її лідерстві. Лідери не можуть втратити довіру і продовжувати впливати на інших. Довіра є основою лідерства. Це закон надійної основи.

Справа не в рішеннях — справа в лідерстві

Особисто я дізнався про силу закону надійної основи, коли був старшим пастором у церкві Скайлайн поблизу Сан-Дієго. Восени 1989 року у нас мали початись кілька нових програм у церкві, повним ходом йшла підготовка до виснажливого сезону різдвяних вистав, і я досить часто подорожував як спікер. Напружений період. Оскільки я був дуже зайнятий, я дозволив дратівливому характеру взяти наді мною гору і припустився великої помилки. Я дуже швидко прийняв три серйозні рішення й виконав їх: змінив деякі складові різдвяного шоу, скасував недільні вечірні служби в церкві і звільнив штатного працівника.

Що цікаво — жодне з моїх трьох рішень не було хибним. Зміна в різдвяній

програмі пішла на користь. Хоча недільні вечірні служби і подобались декільком старшим членам парафії, вони вже не відповідали потребам часу. Штатний працівник мав піти, і було важливо не затягувати зі звільненням. Моя помилка була в тому, в який спосіб я прийняв і виконав ці три рішення. В організації, до якої входить багато волонтерів, рішення треба втілювати коректно.

Оскільки в церкві все було добре, я подумав, що можу зрізати шлях. Я помилявся. Зазвичай я зібрав би лідерів, виклав їм бачення, відповів би на запитання та пояснив проблеми. Потім я дав би їм час, щоб вони вплинули на наступний щабель лідерів церкви. І, зрештою, коли настала би слухна мить, я зробив би загальне оголошення для всіх, закликаючи та надихаючи людей стати частиною нового бачення. Я нічого з усього цього не зробив, хоча мав би.

Результатом стала недовіра

Минуло трохи часу, і я відчув занепокоєння та невдоволення людей. Спочатку я подумав, що людям краще пережити це та йти далі. Але потім зрозумів, що проблемою були не вони. Проблемою був я. Я був надто нетерплячим. До того ж моя настанова не була дуже позитивною — недобре, якщо ти той, хто пише книги про настанови! Саме тоді я зрозумів, що порушив закон надійної основи. Уперше у моїй кар'єрі люди засумнівались у мені. Наші довірливі стосунки почали руйнуватись.

Коли справа стосується лідерства, неважливо, як довго ви керуєте людьми, ви не можете просто зрізати шлях.

Щойно я зрозумів, що помилився, я публічно вибачився перед своїми людьми. Ваші люди помічають, коли ви робите помилку. Насправді питання в тому, чи збираєтесь ви зізнатись. Якщо збираєтесь, то, як правило, можете повернути їхню довіру. На щастя, саме так сталося зі мною. Відтоді я був більш обережний, коли просував рішення. Я зрозумів на власному досвіді — коли справа стосується лідерства, неважливо, як довго ви керуєте людьми, ви не можете просто зрізати шлях.

Довіра — немов монети в кишені лідера. Щоразу, коли ви приймаєте правильні лідерські рішення, ви отримуєте більше монет. Коли ви приймаєте хибні рішення, то віддаєте декілька монет людям. Усі лідери, починаючи працювати на новій посаді, мають вичерпну кількість монет

у кишенях. Що б вони не робили, це або збільшить запас монет, або зменшить. Якщо лідери приймають одне погане рішення за іншим, вони платять монетами. Одного дня, після останнього хибного рішення, їхній запас раптово — і безповоротно — вичерпається. Неважливо, була остання помилка великою чи малою. Уже запізно. Коли у вас закінчуються монети, настає кінець вам як лідеру.

Натомість лідери, які приймають хороші рішення та приносять перемоги організації, накопичують монети. Тому навіть якщо вони зроблять грандіозну помилку, у них ще залишиться багато монет. Саме так сталося зі мною в Скайлайн. Упродовж восьми років я приймав правильні рішення і заслужив довіру людей. Тому мені вдалося дуже швидко відновити довіру.

Довіра є основою лідерства

Для того щоб побудувати довіру, лідер має показати компетентність, зв'язок і характер.

Довіра є основою лідерства. Як лідер отримує довіру? Постійно показуючи свою компетентність, свій зв'язок із людьми та свій характер. Люди пробачать випадкові помилки, пов'язані з браком хисту, особливо якщо вони бачать, що ви ще зростаєте як лідер. І вони дадуть вам якийсь час на встановлення зв'язків із ними. Але вони не довірятимуть тому, у кого складний характер. Тут навіть випадкові помилки є фатальними. Усі ефективні лідери про це знають. Крейг Везерап, колишній засновник, голова і генеральний директор «Пепсі Ботлінг Груп», каже: «Люди терпітимуть чесні помилки, але якщо ви зрадите їх, то дізнаєтесь, наскільки складно відновити їхню довіру. Це одна з причин, чому ви маєте піклуватись про довіру як про свій найцінніший актив. Ви можете обдурити свого боса, але вам ніколи не вдасться обдурити своїх колег та підлеглих». Генерал Г. Норман Шварцкопф***** звертає увагу на важливість характеру: «Лідерство є потужною комбінацією стратегії і характеру. Але якщо вам треба чимось пожертвувати, нехай це буде стратегія». Характер і лідерство завжди йдуть рука об руку. Ентоні Херріган, президент Ради бізнесу та промисловості Сполучених Штатів, сказав:

«Характер завжди відігравав ключову роль у розквіті та занепаді націй. Можна бути певним, що Америка не є винятком із цього історичного правила. Ми вижили як країна не тому, що ми розумніші чи витонченіші за інших, а тому, що ми, як ми на те сподіваємось, сильніші внутрішньо. Коротко кажучи, характер є єдиною ефективною опорою проти внутрішніх і зовнішніх сил, що ведуть країну до розпаду чи руйнування».

Характер робить довіру можливою. І характер робить можливим лідерство. Це закон надійної основи.

Характер повідомляє

Кожного разу, коли ви стаєте лідером групи людей, вони ніби погоджуються вирушити з вами у подорож. Як обернеться ця подорож, залежить від вашого характеру. З гарним характером що довша подорож, то кращою вона буде. Та якщо ви маєте вади характеру, то чим довшою буде подорож, тим гіршою здаватиметься. Чому? Тому що нікому не подобається витратити час на людину, якій не довіряють.

Характер швидко повідомляє іншим людям багато речей. Ось найважливіші з них:

Характер повідомляє про послідовність

На лідерів, що не мають внутрішньої сили, не можна розраховувати постійно, бо їхня дієздатність щодня різна. Видатний баскетболіст НБА Джеррі Вест***** зауважив: «Ви небагато зробите в житті, якщо працюватимете лише в ті дні, коли добре себе почуваєте». Якщо ваші люди не знають, чого від вас чекати, на якомусь етапі вони припинять сприймати вас як лідера.

Характер робить довіру можливою. І характер робить можливим лідерство . Це закон надійної основи.

Коли я думаю про лідерів, які уособлюють цільність характеру, першим мені спадає на думку Біллі Грем*****. Незалежно від релігійних поглядів, йому довіряють усі. Чому? Тому що він упродовж півстоліття був утіленням цільного характеру. Він проживає кожен день відповідно до своїх цінностей. Він ніколи не бере на себе зобов'язань, якщо не збирається їх дотримуватись. І він робить усе можливе, щоб бути уособленням чесності.

Характер повідомляє про потенціал

Британський політик і письменник Джон Морлі***** зауважив: «Ніхто не здатен перейти межі свого характеру». Слабкий характер обмежує. Як ви думаєте, у кого більший потенціал досягнути великих мрій і здійснити позитивний вплив на інших: у чесною, дисциплінованою та працелюбною

людини чи у брехливої, імпульсивної та лінивої? Якщо таким чином поставити питання, відповідь здається очевидною, згодні?

Самого таланту ніколи не достатньо. Якщо людина прагне йти далеко, талант має бути підсилений характером. Погляньте, наприклад, на гравця Національної футбольної ліги Террелла Оуенса*****. Небагато футболістів мають такий талант. Утім, де би Террелл не грав, він, здається, не може знайти спільну мову з колегами по команді. Якщо він і далі йтиме тим же шляхом, то ніколи не втілить свій потенціал гравця.

Слабкий характер схожий на бомбу з годинниковим механізмом. Це тільки питання часу, коли вона підірве можливість людини виконувати роботу та її здатність вести за собою. Чому? Бо люди зі слабким характером не викликають довіри, а довіра є основою лідерства. Крейг Везерап пояснює: «Довіру не здобути розмовами. Її можна здобути, досягнувши результатів завжди чесно і способом, що продемонструє вашу повагу до людей, з якими працюєте»¹.

Коли лідер має сильний характер, люди довіряють йому, вони вірять, що він зможе втілити їхній потенціал. Це дає його послідовникам не лише надію на майбутнє, а й підкріплює їхню віру у самих себе та в організацію.

Характер повідомляє про повагу

Якщо у вас немає внутрішнього стрижня, ви не зможете заслужити повагу оточуючих. А повага обов'язково необхідна для тривалого лідерства. Як лідери здобувають повагу? Приймаючи надійні рішення, визнаючи власні помилки та ставлячи послідовників та організацію над особистими інтересами.

Як лідери здобувають повагу? Приймаючи надійні рішення, визнаючи власні помилки та ставлячи те, що найкраще підходить для їхніх послідовників та організації, над особистими інтересами.

Багато років тому зняли фільм про 54-й Массачусетський піхотний полк і його командира, полковника Роберта Гулда Шоу. Фільм мав назву «Слава»*****. І хоча сюжет у деяких місцях був вигаданим, історія стосунків Шоу з підлеглими під час громадянської війни — та повага, яку він заслужив серед них, — була справжньою.

У фільмі йшлося про створення першого підрозділу армії Півночі, що складався з афроамериканців. Шоу, білий офіцер, був командиром полку, набирал людей, призначав (білих) офіцерів, забезпечував спорядження та навчав військової справи. Він жорстко муштрував солдатів, бо знав —

багато білих із Півночі будуть судити, наскільки цінні афроамериканці і як вояки, і як громадяни, зважаючи на те, як вони покажуть себе у бою. У ході фільму солдати та Шоу починають ставитися один до одного з довірою. За кілька місяців після того, як навчання було завершено, 54-й полк отримав можливість проявити себе під час атаки на форт Вагнер у Південній Кароліні, яким володіли конфедерати. Біограф Шоу Рассел Данкан ось що говорить про напад: «Востаннє закликавши солдатів “показати себе чоловіками”, Шоу зайняв місце попереду солдатів і віддав команду “Вперед!”. Багато років потому один із солдатів згадував, що полк бився так відчайдушно, бо Шоу був не позаду, а попереду своїх бійців». Майже половину з шести сотень бійців 54-го полку того дня було поранено, захоплено в полон або вбито. Незважаючи на те, як хоробро вони билися, їм не вдалося захопити форт Вагнер. А Шоу, який мужньо вів людей на вершину бруствера форту, поліг разом із своїми підлеглими під час першої атаки.

«Єдина річ, яка повертається з кладовища разом із присутніми на похоронах та яку неможливо поховати, — це характер людини. Це правда. Суть людини переживе її саму. Це неможливо поховати».

Д. Р. Міллер

Дії Шоу в останній день зміцнили повагу, яку вже мали до нього солдати. За два тижні після битви Албанус Фішер, сержант 54-го полку, сказав: «Зараз більше ніж будь-коли я відчуваю велике бажання вступити в бій, бо тепер я хочу помститись за нашого доблесного полковника»².

Д. Р. Міллер [*****](#) колись зауважив: «Єдина річ, яка повертається з кладовища разом із присутніми на похоронах та яку неможливо поховати, — це характер людини. Це правда. Суть людини переживе її саму. Це неможливо поховати». Характер Шоу, сильний до останньої миті, свідчив про його повагу до своїх солдатів, яка залишилась жити після нього.

Хороший характер лідера створює довіру послідовників. Та коли лідер руйнує довіру, то ризикує своїм хистом вести людей. Це закон надійної основи.

Початок кінця довіри

Раніше я згадував про Вотергейт та різні публічні скандали, що за останні

тридцять років підірвали довіру суспільства до лідерів. Подія, яка, на мою думку, почала руйнувати віру в політичних лідерів та породила сильний скептицизм у країні — це війна у В'єтнамі. Дії, до яких вдалися члени адміністрації Джонсона*****, помилки, які зробив Роберт Мак-Намара, та небажання визнати ці помилки зруйнували довіру американського народу. Вони порушили закон надійної основи, і Сполучені Штати досі потерпають від наслідків.

В'єтнам уже воював, коли президент Кеннеді та Роберт Мак-Намара, його міністр оборони, обійняли свої посади в січні 1961 року. В'єтнам був полем битви упродовж десятиліть, і Сполучені Штати увійшли в конфлікт у середині 1950-х, коли президент Ейзенхавер відправив невелику групу американських військових до В'єтнаму в ролі радників. Кеннеді на посту президента продовжив політику Ейзенхавера. Він завжди хотів, щоб Південний В'єтнам сам воював та переміг у війні, але з часом Сполучені Штати ставали все глибше залученими у війну. До завершення війни більше півмільйона американських військових пройшли службу у В'єтнамі. Якщо ви пережили ті воєнні роки, можливо, вас здивує, що спочатку американці підтримували війну, попри, що кількість відправлених за океан військових швидко зростала, а втрати збільшувались. У 1966 році більше двохсот тисяч американців було відправлено до В'єтнаму, однак дві третини громадян США, яких опитав Луї Гарріс, вірили, що саме у В'єтнамі Сполучені Штати мають «повстати і воювати з комунізмом». Більшість людей висловлювали думку, що Сполучені Штати мають залишитись у регіоні аж до завершення війни.

Спочатку довіра, потім підтримка

Однак врешті-решт підтримка почала слабшати. В'єтнамську війну вели дуже погано. На додачу наші лідери продовжили війну навіть після того, як зрозуміли, що не зможуть її виграти. Але найбільша помилка полягала в тому, що Мак-Намара і президент Джонсон не говорили про це чесно з американським народом. Оскільки довіра є основою лідерства, лідерство адміністрації було знищено.

У своїй книзі «Погляд у минуле» Мак-Намара згадує, що неодноразово применшував американські втрати і говорив лише напівправду про війну. Наприклад, він пише: «Повернувшись до Вашингтона [із Сайгона] 21 грудня [1963], я був не зовсім щирий, коли звітував перед пресою... Я сказав: “Ми побачили результати значного збільшення активності

В'єтконгу (правда), але потім я додав: “Ми переглянули плани Південного В'єтнаму, і маємо всі причини вірити, що вони будуть успішними” (у кращому випадку це перебільшення)».

Певний час ніхто не сумнівався у заявах Мак-Намари, оскільки не було жодних причин не довіряти лідерам країни. Але згодом люди зрозуміли, що його слова не збігаються з фактами. Багато років потому Мак-Намара визнав помилку: «Ми, ті, хто брав участь у рішеннях щодо В'єтнаму в адміністраціях Кеннеді і Джонсона, діяли відповідно до того, що вважали принципами та традиціями нації. Ми приймали наші рішення відповідно до цих цінностей. Але ми помилялись, жахливо помилялись»³.

А тоді було вже пізно

Багато людей скажуть, що із зізнанням Мак-Намара спізнився років на тридцять і на п'ятдесят вісім тисяч людських життів. Ціна В'єтнаму була високою, але мова не тільки про людські жертви. Разом із довірою до лідерів у американського народу зникло бажання йти слідом за ними. Протести призвели до відкритого повстання та безладу, який охопив усе суспільство. Ера, що почалась із надії та ідеалізму, втілених у Джоні Ф. Кеннеді, зрештою завершилась зневірою та цинізмом, пов'язаними з Річардом Ніксоном.

Кожного разу, коли лідер порушує закон надійної основи, він платить за це своїм лідерством. Мак-Намара та президент Джонсон втратили довіру американського народу, і це в результаті згубно вплинуло на їхню здатність вести за собою. Зрештою, Мак-Намара пішов із посади міністра оборони. Джонсон, природжений політик, визнав свою слабку позицію і не брав участі в перевиборах. Та це не врятувало зраджену довіру. Недовіра американського народу до політиків триває і до сьогодні.

Жоден лідер не може зрадити довіру своїх людей і чекати, що зможе на них впливати. Довіра є основою лідерства. Поруште закон надійної основи — і як лідер ви знищите свій вплив.

Застосування закону надійної основи до вашого життя

1. Наскільки вартим довіри можуть назвати вас ваші послідовники? Як можна виміряти їхню довіру? Це можна зробити, оцінивши, наскільки вони

відверті з вами. Чи відверто вони діляться з вами своїми думками, навіть негативними? Чи повідомляють вони вам погані новини так само охоче, як і гарні? Чи розповідають вони про те, що відбувається в їхній зоні відповідальності? Якщо ні, ймовірно, вони не довіряють вашому характеру. Як щодо ваших колег і вашого лідерства? Чи вони постійно виказують вам довіру? Як її виміряти? Це можна зробити, оцінивши відповідальність, яку вони на вас покладають. Якщо ви постійно виконуєте складні обов'язки — це гарний знак, значить, вони вам довіряють. В іншому разі вам потрібно дізнатись, чи не сумніваються вони у вашому хисті або характері?

2. Більшість тих, хто досягає висот, витрачали час, щоб розвинути свої професійні вміння. Вони прагнули бути компетентними. Небагато з них зосереджувалось на характері. Що ви робите зараз для розвитку свого характеру?

Я рекомендую вам зосередитись на трьох основних сферах: чесності, автентичності та дисципліні. Аби розвинути свою чесність, пообіцяйте собі бути скрупульозно чесним. Не прикрашайте правди, не брешіть, не вигадуйте цифр. Будьте правдиві, навіть коли це боляче. Аби розвинути автентичність, поведітьесь з усіма природно. Не намагайтесь бути милими, не грайте роль, не прикидайтесь, що ви є кимось, ким ви насправді не є. Аби посилити дисципліну, робіть правильні речі, кожного дня, незважаючи на те, як ви почуваетесь.

3. Якщо ви зрадили чийсь довіру у минулому, ваше лідерство буде потерпати, допоки ви не спробуєте виправити скоєне. Спочатку вибачтесь перед тим, кому завдали шкоду чи зрадили. Якщо можете щось виправити чи якось компенсувати — зробіть це. І почніть працювати, щоб відновити довіру до себе. Що більшою була зрада, то більше часу вам знадобиться. Ті, чию довіру ви зрадили, не зобов'язані вам довіряти знову. Це ви зобов'язані повернути їхню довіру. (І якщо ви втратили довіру вдома, почніть звідти, перед тим як налагоджувати професійні стосунки).

Річард Ніксон (1913—1994) — 37-й президент США у 1969—1974 роках. Єдиний президент, який пішов у відставку до завершення строку. Причиною відставки став Вотергейтський скандал 1972 року. Ніксону та його адміністрації закидали організації підслуховування штабу Демократичної партії під час виборчої кампанії.

Норман Шварцкопф (1934—2012) — американський військовий, головнокомандувач збройних сил США. Очолював групу багатонаціональних сил під час війни у Перській затоці у 1990—1991 роках.

Джеррі Вест (1938) — американський баскетболіст, який грав за команду «Лос-Анджелес Лейкерс».

Див. примітку до розділу 2 «Закон впливу».

Джон Морлі (1838—1923) — британський державний діяч, письменник, журналіст.

Террелл Оуенс (1973) — гравець американського футболу. За свою професіональну кар'єру, яка почалась у 1996 році, він змінив 7 команд. Із більшості команд його звільняли.

Фільм «Слава» був знятий у 1989 році. Режисер — Едвард Цвік. У 1990 році фільм отримав три премії «Оскар».

Джеймс Рассел Міллер (1840—1920) — пастор та популярний християнський письменник.

Ліндон Джонсон (1908—1973) — 36-й президент США у 1963—1969 роках. Уперше він обійняв посаду президента після вбивства Джона Кеннеді у 1963 році.

7. Закон поваги

ЛЮДИ ПРИРОДНО СЛІДУЮТЬ ЗА ЛІДЕРОМ, ЯКИЙ СИЛЬНІШИЙ ЗА НИХ

При першій зустрічі вона, можливо, не викликала б у вас поваги. Її зовнішність важко було назвати вражаючою — зростом трохи за півтора метри, віком близько сорока років, темно-коричнева обвітрена шкіра. Вона не вміла читати чи писати. Її одяг був грубим і поношеним. Коли усміхалась, було видно, що в неї немає двох передніх верхніх зубів.

Вона жила сама. Розповідали, що вона сама залишила чоловіка, коли їй було двадцять дев'ять. Нічого йому не сказавши. Просто одного дня він прокинувся, а її не було. Після того вона розмовляла з ним лише раз, через багато років, і більше вже ніколи не згадувала його імені.

У неї не було постійної роботи. Зазвичай вона виконувала хатню роботу в маленьких готелях: мила підлогу, прибирала кімнати, готувала. Але щовесни та осені вона зникала з роботи, потім поверталась без копійки і працювала далі, щоб назбирати ті мізерні гроші, які вдавалось. Працювала вона важко і здавалась фізично міцною людиною, втім, іноді могла раптово заснути — нерідко під час розмови. Вона пов'язувала недугу з тим, що, коли була підлітком, під час бійки її вдарили по голові.

Хто би поважав таку жінку? Більше ніж три сотні рабів із Півдня, які пішли за нею до свободи. Вони визнавали її та поважали її лідерство. Так само визнавали і поважали її майже всі аболіціоністи у Новій Англії. То був 1857 рік. Жінку звали Гарріет Табмен.

Лідер, як би її не називали

Коли Гарріет Табмен було близько тридцяти, її прозвали Мойсеєм за вміння пройти до землі поневолення та вивести людей із рабства. Табмен почала життя рабинею. Вона народилась у 1820 році і виросла на фермі в Меріленді. Коли їй було тринадцять, дівчина отримала удар у голову, який

потім непокоїв її усе життя. Вона була на складі, а білий наглядач вимагав, щоб вона допомогла йому відшмагати раба-втікача. Коли вона відмовилась і стала на дорозі у наглядача, той кинув трифунтову гирю, що вдарила Табмен у голову. Вона була при смерті, період одужання тривав місяці. Коли їй виповнилося двадцять чотири, вона вийшла заміж за Джона Табмена, вільного темношкірого чоловіка. Та коли Гарієтт говорила з ним про втечу на Північ, він навіть не хотів про це слухати. Він сказав, що якщо вона спробує втекти, то він повідомить про втечу. Коли вона вирішила ризикнути та вирушити на Північ у 1849 році, то зробила це сама, не сказавши йому ні слова. За згадкою першого біографа Сари Бредфорд, Табмен розповідала: «Я продумала все до кінця у своїй голові: було дві речі, на які я мала право — свобода або смерть. Якщо я не можу мати одне, то отримаю інше, бо жодна людина не візьме мене живою. Я буду битись за свою свободу, поки стане сил, а коли настане час мені йти, Господь дозволить мене забрати».

Табмен дісталась до Філадельфії, що у штаті Пенсильванія, за допомогою «Підземної залізниці» — секретної мережі вільних темношкірих, білих аболіціоністів та квакерів, які допомагали рабам, що тікали на волю. Хоча вона була вільна, та поклялась повернутись у Меріленд та витягти звідти свою родину.

У 1850 році Табмен здійснила свою першу подорож як кондуктор «Підземної залізниці» — людина, яка витягала та супроводжувала рабів до свободи, користуючись допомогою прибічників.

Стальний лідер

Щоліта та зими Табмен працювала прислугою, збираючи гроші, необхідні для човникових подорожей на Південь. І щовесни та осені вона ризикувала своїм життям, вирушаючи на Південь і повертаючись із людьми. Вона була безстрашною, її лідерство було непохитним. Її робота була надзвичайно небезпечною, і коли люди, якими вона командувала, починали вагатись чи хотіли повернутись, вона залишалась міцною як сталь. Табмен знала, що рабів, які втекли, але їх упіймали, будуть бити та піддавати тортурам, поки вони не видадуть інформацію про тих, хто їм допомагав. «Мертві не базікають», — казала вона слабкодушому рабові, приставляючи заряджений пістолет до його скроні. «Ти йдеш далі або помреш!» За період від 1850 до 1860 року Гаррієт Табмен вивела більше трьохсот людей, разом із багатьма членами своєї родини. Загалом вона здійснила

дев'ятнадцять подорожей і дуже пишалась тим фактом, що ні разу не втратила жодної людини, яка перебувала під її опікою. «Я ніколи не дозволяла потягу зійти з колії, — казала вона, — і я не втратила жодного пасажера». Тоді як білі з Півдня давали 12 000 доларів за її голову — справжній статок. Коли почалась громадянська війна, вона вивела з рабства більше людей, ніж будь-хто інший в історії Америки — чи то чорний чи білий, чи то чоловік чи жінка.

Збільшуючи повагу

Репутацію та вплив Табмен поважали не лише раби, які мріяли отримати волю. Впливові жителі Півночі обох рас звертались до неї. Вона виступала на мітингах і в будинках Філадельфії (штат Пенсильванія), Бостона (штат Массачусетс), Сейнт-Катерінс (Канада) та Обурна (Нью-Йорк), де зрештою й оселилась. Видатні люди, такі як сенатор Вільям Сьюард, який згодом став державним секретарем Авраама Лінкольна, та видатний аболіціоніст і колишній раб Фредерік Дуглас прагнули потоваришувати з нею. Джон Браун, відомий революціонер-аболіціоніст, також просив у Табмен поради та лідерства. Браун завжди називав колишню рабиню «генералом Табмен», і йому приписують слова, що вона «була кращим офіцером, ніж більшість із тих, кого він бачив, і могла командувати армією так само успішно, як вона вела невеликі групи втікачів»¹. Це є суттю закону поваги.

Перевірка лідерства

Здавалосьь, Гаррієт Табмен — малоймовірний кандидат у лідери, адже всі обставини були не на її користь. Вона не мала освіти. Вона народилась у рабстві. Вона жила у середовищі, де не поважали афроамериканців. І вона працювала в країні, де жінкам ще не дали права голосу. Незважаючи на ці обставини, вона стала неймовірним лідером. Пояснення просте: люди легко йдуть за лідером, який сильніший за них. Кожен, хто спілкувався з нею, визнавав її сильний лідерський хист та відчував, що має йти за нею. Ось як працює закон поваги.

Це не вікторина

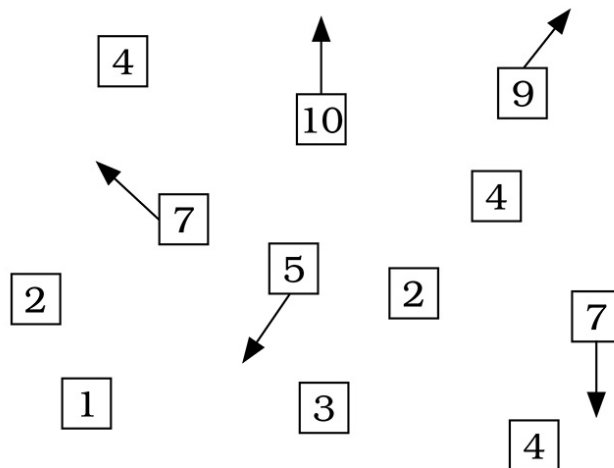
Люди не слідують за кимось випадково. Вони йдуть за тими, чиє лідерство

поважають. Люди, які мають 8 балів із лідерства (за шкалою від 1 до 10, де 10 — найбільший бал), не будуть іти за тими, у кого лідерський бал на рівні 6. Вони природно підуть за тими, у кого 9 чи 10. Менш вправні слідуватимуть за більш вправними та обдарованими. Інколи сильний лідер може підпорядковуватись комусь слабшому за нього. Сильніший лідер може так вчинити, наприклад, через повагу до посади людини чи її попередніх звершень. Або він може підкоритись вищому керівництву. Та зазвичай послідовники йдуть за людьми, які є кращими лідерами, ніж вони самі. Це закон поваги.

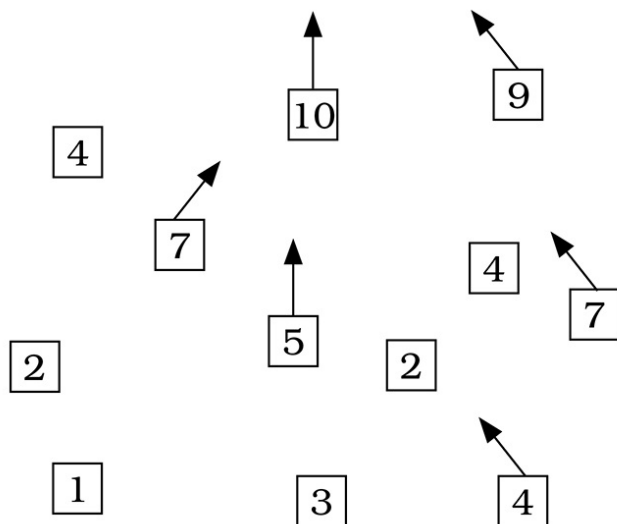
Що більший лідерський хист має людина, то швидше вона впізнає наявність чи відсутність лідерства в інших.

Подивіться, що відбувається, коли група людей зустрічається вперше. Коли вони починають спілкуватися між собою, лідери групи одразу ж беруть на себе командування. Вони думають про напрямок, у якому хочуть іти, і кого хочуть взяти зі собою. Спочатку люди можуть спробувати рухатись у різних напрямках, та коли вони краще знайомляться, то швидко визнають найсильнішого лідера і починають іти за ним.

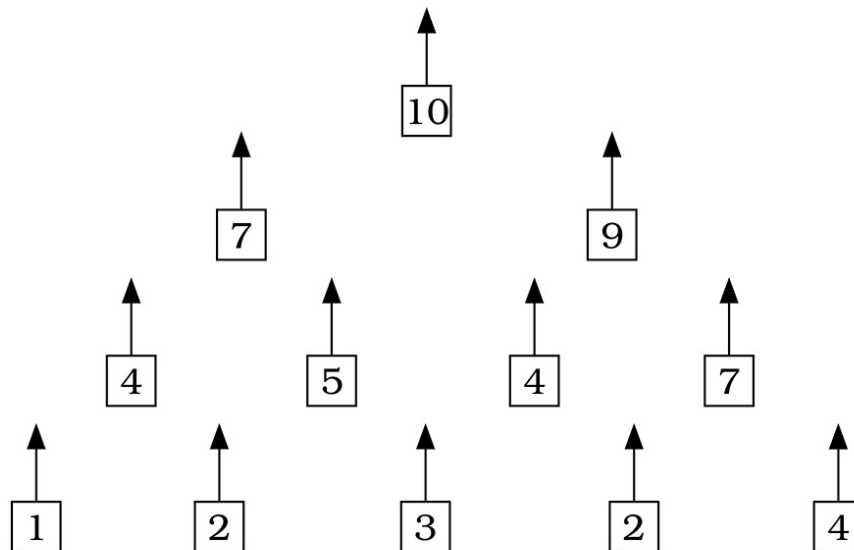
ЛІДЕРИ ЙДУТЬ ВЛАСНИМ ШЛЯХОМ, КОЛИ ГРУПА ЗУСТРІЧАЄТЬСЯ ВПЕРШЕ



НЕВДОВЗІ ЛЮДИ ЗМІНЮЮТЬ НАПРЯМ,
ЩОБ СЛІДУВАТИ ЗА НАЙСИЛЬНІШИМ ЛІДЕРОМ



ЛЮДИ ПРИРОДНО ВИРІВНЮЮТЬСЯ ТА СЛІДУЮТЬ ЗА ЛІДЕРОМ, ЯКИЙ Є СИЛЬНІШИМ ЗА НИХ



Зазвичай що більший лідерський хист має людина, то швидше вона впізнає наявність чи відсутність лідерства в інших. Із часом люди в групі почнуть співпрацювати та підуть за найсильнішим лідером. Або, в іншому разі, вони залишать групу та зосередяться на власних цілях.

Я пам'ятаю, коли почув історію про те, як люди йдуть за найсильнішими лідерами. На початку 1970-х років центральний гравець Білл Волтон, чие ім'я внесено до Залу слави баскетболу, потрапив до команди Університету Каліфорнії, де тренером був Джон Вуден. Коли Волтон був молодим, він носив бороду. Кажуть, що тренер сказав Волтону, що гравцям Університету Каліфорнії не дозволяють носити вуса чи бороду. Волтон, прагнучи довести свою незалежність, сказав, що не буде голитися. Вуден серйозно відповів: «Нам тебе бракуватиме, Білле». Чи треба казати, що Волтон збрив бороду?

Заробляючи повагу

Що змушує одну людину поважати іншу та слідувати за нею? Причина

у лідерському хисті? Чи у процесі, в якому задіяні лідер і послідовник? Може, так відбувається через зовнішні обставини? Я вважаю, що всі ці фактори відіграють роль. Покладаючись на власні спостереження та особистий досвід, пропоную вам шість основних способів, завдяки яким лідери можуть завоювати повагу інших.

Коли люди поважають тебе як особистість, вони захоплюються тобою. Коли вони поважають тебе як людину, вони люблять тебе. Коли вони поважають тебе як лідера, вони сліднують за тобою.

1. Природний таланти до лідерства

Насамперед це хист до лідерства. Деякі люди кращі лідери за інших, бо народились із відповідними навичками й здібностями. Лідери не створені рівними. Однак, як я говорив у законі обмеження та законі процесу, кожна людина може стати кращим лідером.

Якщо ви володієте природним талантом лідерства, люди захочуть слідувати за вами. Вони захочуть бути біля вас. Вони слухатимуть вас. Вони будуть у захваті, коли ви розповісте їм своє бачення. Утім, якщо ви не проявите якихось додаткових умінь чи характеристик, викладених нижче, ви ніколи не досягнете свого лідерського потенціалу і люди не будуть іти за вами далі. Одна з найнебезпечніших пасток для талановитого лідера — це покладатися лише на талант.

2. Повага до інших

Диктатори та автократичні лідери покладаються на жорстокість та залякування, щоб люди робили те, що вони хочуть. Це не справжнє лідерство. Натомість хороші лідери розраховують на повагу. Вони розуміють, що все лідерство — добровільне. Коли лідери виявляють повагу до інших — зокрема до людей, які мають менше влади чи обіймають нижчу посаду — то отримують повагу інших. А люди *хочуть* слідувати за тими, кого вони глибоко поважають.

Здобування поваги відбувається за таким шаблоном:

Коли люди поважають тебе як особистість, вони *захоплюються* тобою.

Коли вони поважають тебе як людину, вони *люблять* тебе.

Коли вони поважають тебе як лідера, вони *йдуть* за тобою.

Доки ви поважаєте інших та доки ви добре управляєте ними, доти у вас будуть послідовники.

3. Мужність

Ось що змушувало інших сильно поважати Гарріет Табмен, то це її приголомшлива мужність. Вона була сповнена рішучості досягти успіху або ж загинути. Вона не звертала уваги на небезпеку. Її місія була зрозумілою, і вона почувалась абсолютно безстрашною.

«Лідер не гідний називатись лідером, якщо час від часу він не виявляє мужності».

Генрі Кіссинджер

Колишній державний секретар Сполучених Штатів Генрі Кіссинджер помітив: «Лідер не гідний називатись лідером, якщо час від часу він не виявляє мужності». Хороші лідери роблять те, що вважають правильним, незважаючи на ризик поразки, велику небезпеку і шквал безжальної критики. Я не можу пригадати собі жодного лідера в історії, який би не мав мужності. А ви? Мужність лідера має велику цінність: вона дає послідовникам надію.

4. Успіх

Успіх дуже привабливий. Успіх природно привертає людей. Це одна з причин, чому в нашому суспільстві так переймаються життям зірок, підтримують футбольні команди та стежать за кар'єрами рок-зірок. Успіх має велике значення, коли йдеться про людей, які нами керують. Люди поважають досягнення інших. Та й важко сперечатись із гарним послужним списком. Коли лідери успішні у власних прагненнях, люди поважають їх. Коли лідери з успіхом приводять команду до перемоги, послідовники вірять, що вони зможуть зробити так ще раз. І послідовники йдуть за ними, бо прагнуть стати частиною майбутнього успіху.

5. Вірність

Ми живемо в часи вільних агентів. Професійні спортсмени перестрибують з однієї команди до іншої, шукаючи кращий контракт. Виконавчі директори вибивають собі обурливо високі фінансові угоди, і коли щось іде не так, йдуть із посади мільйонерами. Відповідно до одного джерела, звичайний працівник до досягнення тридцяти шести років змінює десять місць роботи².

У культурі постійних змін, перестановок і переходів вірність є активом. Якщо лідери залишаються з командою, допоки роботу не завершено,

зостаються з організацією, коли справи йдуть кепсько, піклуються про послідовників, навіть якщо це важко для самих лідерів, послідовники поважають таких лідерів та їхні дії.

6. Збільшення цінності інших

Чи не найбільшим джерелом поваги для лідера є його відданість збільшенню цінності інших. Оскільки я вже детально писав про це в законі збільшення цінності, напевно, не треба нічого тут додавати. Але будьте певні, що послідовники цінують лідерів, які збільшують їхню цінність. І повага залишається надовго навіть після того, як лідерство завершилось.

Виміряйте свій рівень поваги

Якщо ви хочете з'ясувати, скільки поваги ви маєте як лідер, перше, що вам необхідно зробити, це подивитись на тих, ким ви керуєте. Денніс А. Пір зауважив: «Одним із мірил лідерства є калібр людей, які вирішили піти за тобою». Друга річ, яку вам необхідно зробити, — подивитись, як люди відповідають, коли ви їх просите взяти на себе зобов'язання чи просите змінитись.

«Одним із мірил лідерства є калібр людей, які вирішили піти за тобою».

Денніс А. Пір

Якщо лідерів поважають і лідери просять взяти на себе зобов'язання, люди погоджуються. Люди готові ризикувати, підкорювати гори, працювати понаднормово, робити все необхідне, щоб виконати роботу. Так само, коли поважний лідер заявляє про зміни, послідовники готові їх прийняти. Але коли лідер, якого не поважають, просить взяти зобов'язання чи повідомляє про зміни, люди вагаються, сумніваються, знаходять виправдання або просто йдуть геть. Лідеру, який ще не заслужив поваги, дуже важко змусити інших людей слідувати за ним.

Поважний лідер поступається місцем

У жовтні 1997 року університетський баскетбол став свідком того, як на пенсію пішов великий лідер, людина, яка викликала повагу, бо провела понад тридцять років свого життя, віддаючи себе іншим. Його звали Дін

Сміт, і він був головним тренером із баскетболу в Університеті Північної Кароліни. Він мав солідний послужний список під час свого керівництва «Смоляними П'ятками»[*****](#) і його вважали одним із найкращих тренерів, які можуть тренувати команду на будь-якому рівні. За тридцять два роки роботи тренером у Північній Кароліні він виграв аж 879 ігор³. Його команди заробили двадцять перемог у двадцяти семи сезонах. Вони виграли тринадцять титулів Конференції Атлантичного узбережжя, зіграли в одинадцяти «Фіналах чотирьох» і виграли два національні чемпіонати.

Лідер повинен знати, а також повинен знати те, що знає, і повинен бути здатним зробити те, що він знає, абсолютно зрозумілим для всіх.

Кларенс Б. Рендалл

Повага, яку Сміт заслужив серед своїх колег, була дивовижною. Коли він призначив прес-конференцію, на якій планував повідомити про свою відставку, підтримати його прийшли люди, що посіли місця в Залі слави баскетболу — тренер Джон Томпсон, якого Сміт переміг у національному чемпіонаті 1982 року, та Ларрі Браун[*****](#). Майкл Хукер, радник Університету Північної Кароліни, передав Сміту необмежені повноваження — робити в університеті все, що той забажає. Навіть президент Сполучених Штатів подзвонив висловити Сміту свою повагу.

Найближчі до Сміта люди поважали його найбільше

Та оцінити закон поваги у кар'єрі Сміта можна найкраще, якщо подивитись на те, як із ним спілкувались гравці. Було багато причин, через які вони його поважали. Він навчив їх багатьох речей у баскетболі і в житті. Зокрема наполягав, щоб вони були успішними в навчанні, і майже всі гравці здобули науковий ступінь. Він зробив їх переможцями. І виявляв неймовірну вірність та повагу до них. Чарлі Скотт, який закінчив Університет Північної Кароліни у 1970 році і грав у Сміта, почав грати в баскетбол професійно, а потім працював маркетинговим директором «Чемпіон Продактс». Згадуючи часи, проведені зі Смітом, він розповідає:

«Будучи першим темношкірим спортсменом у Конференції Атлантичного узбережжя, я пережив багато неприємних моментів у Північній Кароліні, але тренер Сміт завжди був поруч зі мною. Одного разу ми йшли з майданчика після гри у Південній Кароліні, й один із їхніх уболівальників назвав мене «великим чорним бабуїном». Двом помічникам довелося тримати тренера Сміта, щоб він не почав бійку з тим хлопцем. Уперше в житті я побачив

тренера Сміта настільки засмученим, і я був вражений. Навіть більше, я пишався ним»⁴.

Перебуваючи у Північній Кароліні, Сміт здійснив серйозний вплив. Його лідерство не тільки приносило перемоги та викликало повагу гравців, а й допомогло виховати сорок дев'ять видатних гравців, які почали грати в баскетбол професійно. До цього списку увійшли такі великі гравці, як Боб Мак-Аду, Джейм Ворсі і, звичайно, Майкл Джордан — не лише один із найкращих гравців, які коли-небудь вели баскетбольний м'яч, а й хороший лідер.

Джейм Джордан, батько Майкла, пояснює успіх сина лідерством Сміта. Перед плей-оф у Чикаго в 1993 році старший Джордан помітив:

«Люди недооцінюють програму, яку втілював Дін Сміт. Він допоміг Майклу реалізувати його спортивні можливості та вдосконалити їх. Та ще важливіше те, що він сформував у Майклові характер, який допоміг йому в кар'єрі. Не думаю, що до Майкла ставились якось інакше, ніж до решти гравців. Він мав індивідуальність, що розвинулась під час навчання, і в Кароліні зміг поєднати їх разом. Це єдине пояснення, яке я маю, і, думаю, саме це зробило Майкла тим гравцем, яким він став»⁵.

Майкл Джордан розумів, що означає йти за хорошим лідером. На схилі кар'єри він мав непохитне бажання тренуватись під керівництвом єдиного і, на його думку, найкращого тренера — Філа Джексона. У цьому є сенс. Такий лідер, як Джордан, хотів слідувати за сильним лідером — сильнішим за нього. Це закон поваги. Цілком можливо, що подібне прагнення виникло ще тоді, коли Джордана, молодого гравця Північної Кароліни, повів за собою такий сильний тренер, як Дін Сміт.

Якщо ви колись засмутитеся через те, що люди, яких ви бачили своїми послідовниками, відмовляються йти за вами, цілком можливо, що ви намагаєтесь вести людей, чиє лідерство сильніше за ваше. Це створює непросту ситуацію. Якщо ви як лідер маєте 7 балів, то ті, хто має 8, 9 та 10 балів навряд чи підуть за вами — незалежно від того, наскільки повним є ваше бачення чи наскільки продуманий ваш план.

Математик Андре Вель помітив: «Людина першого ґатунку намагатиметься оточити себе людьми рівними або кращими за себе. Людина другого ґатунку оточить себе людьми третього ґатунку. Люди третього ґатунку оточать себе людьми п'ятого ґатунку. Це виходить ненавмисно, і не тому, що слабші лідери є менш надійними. Причина у законі поваги. Подобається

вам це чи ні, саме так працює лідерство».

То що ви можете з цим зробити? Стати кращим лідером. У лідера, який прагне зростати, завжди є надія. Люди, які від природи мають 7, можливо, ніколи не матимуть 10 балів лідерства, утім, вони можуть досягти 9.

Завжди є місце для зростання. І що більше ви зростаєте, то кращих людей будете притягувати. Чому? Бо люди легко йдуть за лідером, який сильніший за них.

Застосування закону поваги до вашого життя

1. Згадайте, коли ви востаннє просили підлеглих, послідовників чи волонтерів взяти на себе зобов'язання у справі, яку ви очолюєте, чи змінити те, що вони роблять? Якою була їхня реакція? Загалом, наскільки готові були люди об'єднатись із вами в цих ситуаціях? Відповідь можна досить точно використати, щоб визначити ваш рівень лідерства.

2. Подивіться на якості, які допомагають лідеру отримати повагу:

- Хист до лідерства (природний талант)
- Повага до інших
- Сміливість
- Історія успіху
- Вірність
- Цінність, додана іншим

Оцініть себе за шкалою від 1 (найнижча оцінка) до 10 (найвища оцінка). Один із найкращих способів підняти свою «лідерську оцінку» — вдосконалити себе в кожній сфері окремо. Одним реченням опишіть дії, звичку чи мету, яка допоможе вам удосконалитись у кожній сфері. Потім докладайте зусиль упродовж місяця у кожній сфері, щоб зробити її звичною частиною вашого життя.

3. Одне з моїх найулюбленіших визначень успіху — це мати повагу найближчих людей. Я вірю, якщо моя родина (яка знає мене найкраще) та мої найближчі друзі (які працюють зі мною щодня) поважають мене, тоді я успішний, і моє лідерство буде ефективне.

Якщо маєте мужність, запитайте найближчих людей, що найбільше вони поважають у вас. І попросіть їх розповісти, в яких сферах вам треба зростати. Потім прийміть рішення попрацювати над собою відповідно до їхнього чесного відгуку.

Смоляні П'ятки — прізвисько жителів штату Північна Кароліна. Також це назва спортивних команд університету Північної Кароліни.

Ларрі Браун (1940) — американський баскетбольний тренер. Почав кар'єру тренера у 1972 році. Єдиний тренер в історії НБА, який вивів вісім різних команд до стадії плей-оф.

8. Закон інтуїції

ЛІДЕРИ ВСЕ БАЧАТЬ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЛІДЕРСТВА

За десять років, що я викладаю «21 закон лідерства», я зрозумів, що найважче навчити закону інтуїції. Коли я говорю про нього, природжені лідери миттєво розуміють, про що мова, ті, хто вчиться бути лідером, розуміють за якийсь час, а ті, хто не є лідером, розгублено дивляться на мене.

Лідери сприймають речі по-іншому. Вони все оцінюють відповідно до своїх лідерських упереджень. Вони володіють лідерською інтуїцією, яка наповнює всі їхні дії. Інтуїція — невід’ємна частина того, ким вони є.

Усі мають інтуїцію

Не всі люди володіють інтуїцією щодо питань лідерства, але інтуїцію має кожен. Чому я так кажу? Бо люди мають інтуїцію в тому, на чому гарно розуміються. Наведу приклад. Оскільки я комунікатор і маю багато публічних виступів, люди іноді хочуть почути мою дружину Маргарет і запрошують її виступити на якійсь події. Перед подією Маргарет працює над своєю презентацією, зводить до купи свої записи, і ми неминуче маємо таку розмову:

— Джоне, як думаєш, із чого мені почати? — запитує вона.

— Залежно від обставин, — відповідаю я.

— Ти не дуже допоміг.

— Маргарет, я намагаюсь не ускладнювати. Бувають різні ситуації.

— Гаразд, але що би ти зробив?

— Ну, я би спробував поговорити з людьми перед заходом, щоб зрозуміти, хто вони, щоб знати аудиторію. Я би послухав, що скаже ведучий, що скажуть люди, які виступатимуть переді мною, можливо, мені треба використати щось, що сказали раніше. Я би шукав спосіб поєднатись із

аудиторією.

Люди мають інтуїцію у сфері своєї компетенції.

— Це мені не допоможе, — відповідає розпачливо вона. Якщо чесно, її запитання доводять мене до такого самого розпачу, як її — мої відповіді. Мені важко пояснити, що я зробив би, бо спілкування для мене — інтуїтивна справа, це мій найсильніший талант.

Несподіваний поворот

Я не кепкую з Маргарет. У багатьох сферах вона набагато талановитіша за мене. Щоб ви зрозуміли, я зовсім безпорадний у виборі одягу перед виступом. Зазвичай відбувається одне з двох: або я, геть розгублений, стою перед шафою і розпускаю нюні, не у змозі нічого вибрати, або я надягаю якусь річ, іду до спальні і Маргарет каже: «О, Джоне, ти ж не збираєшся виступати у цьому, правда ж?»

— Ну... я... ну... Звісно, ні... — відповідаю я. — Як ти думаєш, що мені одягнути?

Маргарет підходить до шафи, секунди зо дві роздивляється. «Як щодо цього піджака? Я ще не бачила тебе у ньому», — каже вона і починає вибирати речі. — Буде справді класно, якщо ти одягнеш цю сорочку і краватку». Коли вона обирає брюки, я намагаюсь допомогти й підбираю туфлі. «Ні, ти не можеш взути ці туфлі з тими брюками, — каже вона. — Ось, візьми цей пояс».

На події присутні хвалять мій костюм, і коли я повертаюсь додому, то вішаю речі, у яких був одягнений, разом, бо тепер знаю, що вони пасують одна до одної. Наступного разу, коли збиратимусь на виступ, я одягну цей костюм і впевнено зайду до кімнати. А Маргарет скаже: «Ти не можеш одягнути *це* знову», і ми почнемо все спочатку.

У Маргарет неймовірні інстинкти, коли йдеться про *будь-що*, що стосується мистецтва. Вона має чудове відчуття стилю та кольорів. Вона вміє малювати, робити композиції з квітів, створювати дизайн, вона знаходить прекрасний антикваріат, займається садом, прикрашає приміщення — що завгодно. Вона керується інтуїцією в тих речах, у яких розбирається. Завдяки їй ми завжди жили в чудових будинках. Вона запросто може відстояти свою думку у суперечці з будь-яким декоратором із телеканалу «Будинки та сади». Мені пощастило, бо від її таланту виграю

я.

Більше ніж факти

Інтуїцію важко пояснити, бо вона не конкретна. Вона не ґрунтується на емпіричних доказах. Якщо ви бачили повтор старого серіалу «Драгнет» [*****](#) на каналі «Ті-Ві-Ленд» (або якщо ви мого віку і бачили його, коли серіал вийшов уперше), то, можливо, пам'ятаєте фразу, яка зробила відомим Джека Вебба: «Тільки факти, мем, тільки факти». Закон інтуїції заснований на *більшому, ніж просто факти*. Закон інтуїції покладається на факти плюс інстинкти плюс інші невловимі фактори, такі як настрої працівників, організаційний імпульс, динаміка стосунків. Колін Пауелл — генерал армії у відставці та колишній державний секретар — дав гарне пояснення корисності та важливості лідерської інтуїції. Він зауважив, що багато лідерів матимуть неприємності, якщо перед тим, як прийняти рішення, захочуть отримати вичерпну інформацію чи чекатимуть, поки не отримають відповідей на всі питання. Пауелл каже, що він приймає лідерське рішення на основі 40–60 відсотків інформації, яку можна зібрати, і звертається до свого досвіду, щоб компенсувати інформацію, якої не вистачає. Іншими словами, він ґрунтує своє лідерське рішення і на інтуїції, і на фактах. Він покладається на закон інтуїції. Часто саме це відрізняє видатних лідерів від просто хороших.

Їхня призма — лідерство

Хороші лідери бачать усе крізь призму лідерства, тому інстинктивно, майже автоматично розуміють, як діяти в ситуаціях, що стосуються лідерства. Очевидно, що найкращі лідери мали такий інстинкт. Подивіться, наприклад, на кар'єру ще одного колишнього генерала армії Сполучених Штатів Нормана Шварцкопфа. Час від часу він отримував завдання, яких інші намагались уникнути, але завдяки своїй видатній лідерській інтуїції та хисту йому вдавалось змінити ситуацію. Лідери зазвичай вміють робити такі речі.

Завдяки лідерській інтуїції Шварцкопфу неодноразово вдавалось виходити зі складних ситуацій.

Прослуживши в армії сімнадцять років, Шварцкопф нарешті отримав

можливість командувати батальйоном. Це сталося у грудні 1969 року, він був підполковником і його вдруге відрядили до В'єтнаму. Він отримав призначення, якого ніхто не хотів — у перший батальйон Шостого піхотного полку, «перший Шостого полку». Утім, через жахливу репутацію підрозділ називали «найгіршим Шостого полку». Коли Шварцкопф перейняв командування, йому повідомили, що батальйон провалив щорічну інспекцію з жахливим результатом — тільки шістнадцять із можливих ста балів. На те, щоб привести своїх людей до ладу, у нього було лише тридцять днів.

Дивлячись крізь призму лідерства

Після церемонії призначення на посаду Шварцкопф зустрівся з колишнім командиром. Перед тим як піти, той зі словами «Це вам» вручив пляшку віскі. «Вам це знадобиться. Але, я сподіваюсь, ви впораєтесь краще, ніж я. Я робив усе можливе, щоб командувати ними, але це паршивий батальйон. У нього паскудний бойовий дух. Він має паршиву місію. Удачі».

Шварцкопф знав, що ситуація буде поганою, але вона виявилась ще гіршою, ніж він очікував. Його попередник не знав важливих речей про лідерство. Він ніколи не наважувався вийти за межі безпечної військової бази та відвідати своїх солдатів на позиціях. Наслідки цього були жахливими. У батальйоні панував безлад. Офіцери збайдужіли, більшість військових процедур не виконувалось, солдати гинули ні за що. Командир, який пішов із посади, був правий: це був паршивий батальйон із паскудним бойовим духом. Але він не розумів, що значною мірою це була його провина.

Упродовж наступних кількох тижнів Шварцкопф працював, керуючись лідерською інтуїцією. Він поновив армійські процедури, провів повторне навчання солдатів, назначив лідерів, указав солдатам напрям та дав відчуття мети. Тридцятиденна інспекція дала батальйону прохідний бал. І люди почали думати: *«Ей, ми можемо зробити все правильно. Ми можемо бути успішними. Ми більше не «найгірші з Шостого».*

У результаті почало гинути менше людей, піднявся бойовий дух і батальйон став ефективним у виконанні своєї місії. Його ефективність стала настільки високою, що за кілька місяців після того, як Шварцкопф його очолив, йому доручили виконати дуже складне завдання, яке було під силу тільки дисциплінованій, добре згуртованій команді із сильним бойовим духом.

Те, ким ви є, визначає те, що ви бачите

Як Шварцкопфу вдалось змінити свій батальйон? Так само, як йому вдавалось виконувати складні завдання: завдяки закону інтуїції. Він отримав таку саму підготовку та мав ті самі ресурси, що й інші офіцери. І він необов'язково був розумнішим за своїх колег. Проте він додав сильну лідерську інтуїцію. І на все дивився крізь призму лідерства.

Те, ким ви є, визначає те, що ви бачите.

Те, ким ви є, визначає те, що ви бачите. Сцена з фільму «На лоні природи» є чудовою ілюстрацією цього. У фільмі Чет, якого грав Джон Кенді, разом із родиною їде до маленького селища біля озера в лісі на відпустку. Несподівано туди приїжджає сестра дружини та її чоловік Роман, якого грав Ден Екroyд. Сидячи на ґанку біля хатинок і дивлячись на озеро та прекрасний ліс, двоє чоловіків починають розмову. Роман, діло, скоромовкою розповідає свою ідею: «Я скажу, що бачу, коли дивлюсь на все це... Я бачу недорозвинуті ресурси Північної Міннесоти, Вісконсину та Мічигану. Я бачу консорціум синдикуваного розвитку, що отримує більше ніж півтора мільярда доларів прибутку з деревопродуктів. Я бачу паперову фабрику і — якщо тут є стратегічні метали — надровидобувну фабрику, зелений пасок між володінням на річці та заводом із переробки сміття... А тепер я запитаю тебе — що бачиш ти?»

«Хм... Я просто бачу дерева», — відповів Чет.

«Що ж, — каже Роман, — ніхто не звинуватить тебе в тому, що у тебе велике бачення».

Чет бачив дерева, тому що він приїхав насолоджуватися природою. Роман бачив ділові можливості, бо він прагнув заробити гроші. Те, як ви бачите світ, визначається тим, хто ви є.

Як думають лідери

Через свою інтуїцію лідери все оцінюють крізь призму лідерства. Люди, які мають талант до лідерства, мають неабияку сильну лідерську інтуїцію. Інші ж повинні тяжко працювати, щоб розвинути та загострити її. Але у будь-якому разі інтуїція з'являється з двох джерел: з комбінації

природного хисту й отриманих навичок. Інформована інтуїція змушує лідера бачити питання лідерства там, де не бачать інші. Я говорю про лідерську інтуїцію як про здатність лідера «читати» події. Через це я кажу, що лідери є читачами.

Лідери «читають» ситуацію

Зараз я виконую багато ролей. Я пишу, готую промови, займаюсь менторством, розбудовую зв'язки. Я також маю дві компанії. Щотижня я розмовляю з президентами своїх компаній, які займаються щоденними операціями, — я ж з'являюсь в офісі дуже рідко.

Недавно Джон Галл, президент та виконавчий директор ЕКВІП, зауважив: «Джоне, коли ти приходиш до нас в офіс, ти дуже легко входиш у наше середовище». Мене такі слова зацікавили, і я запитав, що він мав на увазі. «Ти відчуваєш атмосферу й оточення, — пояснив він. — Ти ставиш слушні питання та швидко розумієш, якщо щось пропустив. Коли ти приходиш до офісу, ти ніколи не відчуваєш себе незручно». Коли я розмірковував над цим, то зрозумів, що він описував те, як я користуюсь своєю лідерською інтуїцією.

Природна здатність та отримані навички створюють інформовану інтуїцію, що примушує лідера бачити питання лідерства там, де не бачать інші.

За будь-яких обставин лідери помічають деталі, які інші можуть не помітити. Лідери «налаштовані» на лідерську динаміку. Багато лідерів описують це як здатність «відчути», що відбувається в їхній організації. Вони можуть відчувати ставлення людей. Можуть зрозуміти хімію стосунків між членами команди. Вони можуть сказати, коли справа йде вгору і коли вона зупиняється або навіть може розвалитись. Їм не потрібно просіювати статистику, читати звіти чи вивчати таблицю, в яких виведені дебет із кредитом. Вони знають про ситуацію, до того ж знають факти. Це наслідок лідерської інтуїції.

Лідери «читають» тенденції

Більшість послідовників зосереджена на своїй поточній роботі. Вони думають у межах щоденних завдань, проектів, конкретних цілей. Так і має бути. Більшість менеджерів займається лише якістю та ефективністю. Вони зазвичай мають ширший погляд, ніж підлеглі, розмірковуючи в межах тижнів, місяців чи навіть років. Але лідери мають ще ширший погляд.

Вони дивляться на роки чи навіть на десятиліття вперед. Усе, що відбувається навколо нас, відбувається в контексті більшої картини. Лідери мають здатність — і відповідальність — відходити від того, що відбувається у цей момент, і роздивитись не тільки, де організація перебуває, а й куди вона прямує. Іноді лідери можуть зробити це завдяки аналізу, але зазвичай найкращі лідери спочатку це відчують, а вже після того знаходять дані на підтвердження свого відчуття. Інтуїція підказує їм, що щось відбувається, що умови змінюються, що насувається проблема або можливість. Лідери завжди мають бути на кілька кроків попереду своїх найкращих людей, бо інакше вони перестануть вести. А бути попереду лідери зможуть, якщо навчатися «читати» тенденції.

Лідери «читають» власні ресурси

Найбільша різниця між лідером та будь-ким іншим полягає в тому, як вони дивляться на ресурси. Хороший працівник стикається з труднощами і думає: «Чим я можу зарадити?» Той, хто досягає високих цілей, запитує: «Як я можу вирішити цю проблему?» Найкращий виконавець думає: «Що я маю зробити, аби сягнути наступного рівня і подолати це ускладнення?»

Лідери, які хочуть досягнути успіху, збільшують кожен актив і ресурс задля користі організації.

Лідери думають інакше. Вони думають у термінах ресурсів та того, як їх збільшити. Вони бачать ускладнення, проблему чи можливість і думають: «Хто найкраще з цим упорається? Які ресурси ми маємо — сировину, технології, інформацію тощо — що допоможуть нам впоратись? Скільки це буде коштувати? Як я можу надихнути свою команду досягти успіху?» Лідери все бачать крізь призму лідерства. Замість того, щоб особисто докладати зусилля, вони зосереджуються на мобілізації людей та використанні ресурсів із максимальною ефективністю задля досягнення своїх цілей. Лідери, які хочуть досягти успіху, збільшують кожен актив та ресурс заради організації. Саме тому вони завжди знають, що мають у своєму розпорядженні.

Лідери «читають» людей

Президент Ліндон Джонсон якось сказав: «Тобі не місце в політиці, якщо, увійшовши до кімнати, ти не можеш сказати, хто за, а хто проти тебе». Ці слова стосуються будь-якого лідера. Інтуїція допомагає лідерам відчувати, що відбувається з людьми, дізнатись їхні надії, страхи та турботи. Вони

відчують, який настрій панує у кімнаті — інтерес, сумнів, спротив, очікування чи полегшення.

Уміння «читати» людей є, напевно, найважливішим інтуїтивним вмінням, яким може оволодіти лідер. Зрештою, якщо ваше заняття не передбачає залучення інших людей, то це не лідерство. Якщо ви не переконуєте людей іти за вами, то насправді ви не лідер.

Лідери «читають» самих себе

Зрештою, хороші лідери розвивають здатність читати самих себе. Поет Джеймс Рассел Ловелл зауважив: «Хто не повністю чесний сам зі собою, не здатен створити щось величне». Лідери мають знати не тільки свої сильні сторони і сліпі плями, уміння та слабкості, а й свій теперішній настрій. Чому? Бо лідери можуть загальмувати прогрес так само легко, як почати його. Насправді нашкодити організації легше, ніж її побудувати. Ми всі були свідками, як чудові організації, що будували не одне покоління, розпадались за лічені роки.

Коли лідери зациклюються на собі, вони перетворюються у песимістів. Їхні думки стають паралізованими, вони шкодять організації і можуть легко потрапити в халепу, бо переконані, що не можуть чи не повинні змінюватись. І коли це стається, організації нелегко стати кращою. Її занепад є неминучим.

Три рівні лідерської інтуїції

Якщо ви кажете собі: *«Я хотів би навчитись бачити динаміку у своїй організації, але я не сприймаю речі інтуїтивно»*, не впадайте у відчай. Гарна новина у тому, що ви можете покращити свою лідерську інтуїцію, навіть якщо не є природженим лідером. Як я вже казав, лідерська інтуїція є *інформованою* інтуїцією. Що менше ви маєте лідерського таланту, то більше вам буде потрібно, щоб розвинути вміння та отримати досвід. Вони, у свою чергу, допоможуть розвинути спосіб мислення, а цього можна навчитись.

На мою думку, людей можна розподілити на три великі групи:

1. Ті, хто природно розуміє лідерство

Деякі люди народжуються з видатним лідерським хистом. Вони інстинктивно розуміють людей і знають, як привести їх із точки А до точки Б. Навіть у дитинстві вони діють, як лідери. Подивіться на них на дитячому

майданчику, і ви побачите, що інші діти не відходять від них. Люди з природним лідерським талантом можуть розвинути його та стати лідерами найвищого калібру світового рівня.

2. Ті, у кого можна виховати розуміння лідерства

До цієї категорії належить більшість людей. Вони мають досить хисту, і якщо захочуть, то зможуть розвинути інтуїцію. Лідерства можна навчитись. Однак люди, які не намагаються покращити лідерство і не працюють над розвитком інтуїції, приречені все життя носити шори у своєму лідерстві.

3. Ті, хто ніколи не зрозуміє лідерства

Я думаю, майже кожен здатен розвинути лідерські здібності та інтуїцію. Але час від часу я натрапляю на когось, у кого, здається, немає жодної лідерської кісточки у тілі, і хто не виявляє ніякого інтересу до розвитку вмінь, необхідних для того, щоб вести за собою. Це не ви, бо люди, про яких йдеться, ніколи би не читали книгу про лідерство.

Розвинути інтуїцію, змінивши спосіб мислення

Декілька років тому мене запросили до Університету Південної Каліфорнії, де я отримав можливість зазирнути за лаштунки університетського футболу та спостерігати за тим, як навчають думати квотербеків^{*****}. Тоді тренером був Ларрі Сміт. Він попросив мене виступити перед футбольною командою «Троянці» напередодні великої гри, а також дозволив відвідати тренерську кімнату команди.

На крейдових дошках на стінах були викладені всі ситуації, в які може потрапити команда, впорядковані відповідно до місця торкання м'ячем землі, відстані та місця на полі. І до кожної ситуації тренери розробили особливий сценарій, спрямований на перемогу, сценарій, що покладався на роки досвіду та інтуїтивне розуміння гри.

Лідер має прочитати ситуацію та інстинктивно зрозуміти, який сценарій застосувати.

Біля однієї зі стін я помітив розкладушку. На моє запитання, для кого вона, один із нападників відповів: «Я завжди у п'ятницю ночую тут, щоб бути певним, що знаю всі сценарії».

— Гаразд, але ж вони всі записані на аркушах, які ви завтра понесете із

собою на матч, — сказав я. — Чому б вам просто не скористатись записами?

— Я не можу покладатись на записи, — відповів гравець. — Немає часу. Розумієте, у момент, коли коліно гравця торкнеться землі, я маю знати, який сценарій розігравати. Немає часу відкладати і вирішувати, що робити. Його робота полягала в тому, щоб моментально втілити інтуїцію тренерів. Але тренери не зупинились на цьому. Три квотербеки команди Університету Південної Каліфорнії мали вивчити всі сценарії напам'ять. У ніч перед грою я спостерігав, як тренери перевіряють хлопців, пропонуючи їм одну ситуацію за іншою. Квотербек мав згадати, який правильний сценарій до цієї ситуації. Тренери хотіли, щоб гравці були настільки інформованими, настільки готовими, щоб під час гри ними керувала інтуїція. Це допоможе їм ефективно вести команду вперед.

Лідери вирішують проблеми, користуючись законом інтуїції

Кожного разу, коли лідер стикається з проблемою, він автоматично оцінює її і приступає до вирішення відповідно до закону інтуїції. Лідери все оцінюють крізь призму лідерства. Наприклад, лідерська інтуїція зіграла важливу роль у «Еппл Комп'ютерс» в останні роки. Майже всі знають історію успіху «Еппл». Компанія, яку створили в 1976 році Стів Джобс та Стівен Возняк, спочатку розташовувалась у гаражі. За чотири роки їхній бізнес вийшов на фондовий ринок — вони почали з двадцяти двох доларів за акцію і продали 4,6 мільйона акцій. Більше ніж сорок працівників та інвесторів стали мільйонерами за одну ніч.

Кожного разу, коли лідер стикається з проблемою, він автоматично оцінює її і приступає до вирішення відповідно до закону інтуїції.

Але історія «Еппл» не цілковито така безхмарна. Від дня заснування «Еппл» успіх компанії, вартість її акцій і здатність захоплювати клієнтів не були постійними. Джобс пішов із «Еппл» у 1985 році, коли зазнав поразки в конфлікті з виконавчим директором Джоном Скаллі — колишнім президентом «Пепсі», якого Джобс сам найняв у 1983 році. У 1993 році на місце Скаллі прийшов Майкл Шпіндлер, а потім, у 1996, Гілберт Амеліо. Нікому з них не вдалось відновити попередній успіх «Еппл». У часи своєї величі компанія продала 14,6 % усіх персональних комп'ютерів у Сполучених Штатах. У 1997 році продажі впали до 3,5 %. Саме тоді

«Еппл» знову почала потребувати лідерства свого засновника Стіва Джобса. Компанія, що занепадала, вірила — він може її врятувати.

Вигадуючи «Еппл» заново

Джобс інтуїтивно оцінив ситуацію та миттєво взявся до справи. Він знав, що покращення неможливе без зміни лідерства, тому швидко звільнив усіх, крім двох членів ради, і призначив нових. Він провів зміни у виконавчому лідерстві, відмовився від послуг рекламної агенції, що обслуговувала «Еппл», та провів тендер на рекламний супровід компанії серед трьох фірм. Він також змінив орієнтацію компанії. Джобс хотів повернутись до основ, до того, що «Еппл» завжди робив найкраще: використовувати індивідуальність для створення революційних продуктів. Тоді Джобс казав: «Ми переглянули плани щодо нових продуктів і відмовились від 70 % проектів, залишивши 30 %, які були справжнім скарбом. Також ми додамо нові продукти, які представлятимуть абсолютно нову парадигму того, як ми сприймаємо комп'ютери»¹.

Ніщо з вищезгаданого не стало особливою несподіванкою. Але Джобс зробив дещо, що показало закон інтуїції в дії. Він «прочитав» ситуацію, в якій опинився «Еппл», та прийняв лідерське рішення, що суперечило баченню компанії. Це було дивовижне досягнення лідерської інтуїції. Джобс уклав стратегічне партнерство з людиною, яку працівники «Еппл» вважали своїм найстрашнішим ворогом — із Біллом Гейтсом. Джобс пояснював: «Я подзвонив Біллу і сказав, що «Майкрософт» та «Еппл» мають працювати разом тісніше, але потрібно вирішити одне питання — конфлікт із приводу інтелектуальної власності. Давай його вирішимо!»

Покращення неможливе без змін.

Вони швидко домовились про угоду і залагодили позов «Еппл» проти «Майкрософт». Гейтс пообіцяв виплатити «Еппл» 150 мільйонів доларів у неголосуючих акціях. Це відкрило шлях до майбутнього партнерства та принесло компанії необхідний капітал. Це міг зробити лише лідер, покладаючись на лідерську інтуїцію. Ринкова ціна «Еппл» миттєво зросла на 33 %. І згодом компанія повернула частину того престижу, який втратила за роки.

Революція в музиці

У 2001 році Джобс, покладаючись на свою інтуїцію, здійснив ще один лідерський хід. Поки інші виробники комп'ютерів займались створенням кишенькових «цифрових асистентів», він звернув увагу на музику. І коли незалежний підрядник та експерт із техніки Тоні Фадел звернувся до «Еппл» з ідеєю створення MP3-плеєра та компанії, що продає до нього музику, «Еппл» погодився, хоча три інші компанії відмовились. Фадела взяли в «Еппл», і почалась робота над продуктом, який згодом отримав назву «Айпод».

Участь Джобса у створенні «Айподу» вказує на його лідерську інтуїцію. Бен Кнаусс, який працював у проекті, каже: «Цікаво, що «Айпод» із самого початку займав 100 % часу Стіва Джобса. Небагато проектів отримували стільки. Він був глибоко задіяний у кожен аспект проекту»². Чому Джобс так вчинив? Бо його лідерська інтуїція допомогла йому зрозуміти значення цього пристрою. Він був непохитним у своєму баченні створення цифрового способу життя.

Джобс виявився правим. Продажі були феноменальними і перевищили продажі комп'ютерів. «Еппл» отримувала прибутки, тоді як інші технологічні компанії переживали скрутні часи. Навесні 2002 року «Еппл» створила більше ніж 10 мільйонів екземплярів³. На кінець 2005 року «Еппл» володіла 75 % світового ринку цифрових музичних програвачів⁴. Історія Джобса — нагадування, що лідерство насправді є більше мистецтвом, ніж наукою. Принципи лідерства постійні, але їхнє застосування у кожного лідера і в окремій ситуації різне. Ось для чого потрібна інтуїція. Без неї лідери будуть ходити в шорах, а це найгірше, що може трапитись із ними. Якщо ви хочете довго залишатись лідером та бути попереду інших, ви маєте підкорятись законові інтуїції.

Застосування закону інтуїції до вашого життя

1. Як ви почуваетесь, коли доводиться покладатись на інтуїцію? Ви людина фактів чи почуттів? Щоб краще оволодіти законом інтуїції, ви спочатку маєте *довіритись* своїй інтуїції. Почніть із тих сфер, у яких ви найсильніші. Спочатку визначте свій найсильніший природний хист. Далі почніть його застосовувати, звертаючи увагу на відчуття, інстинкти та інтуїцію. Ви знаєте, що щось зробити «правильно» ще до того, як отримujete підтвердження? Як ви знаєте, що ви рухаєтесь правильним шляхом? Чи ваші інстинкти у цій сфері вас обманювали? Якщо так, то коли і чому?

Дізнайтесь про свою інтуїцію в тих сферах, де ви сильніші, до того, як застосувати її у лідерстві.

2. Одна з найважливіших здібностей лідера — уміння «читати» людей. Як би ви оцінили себе в цій сфері? Чи можете сказати, що відчувають інші? Чи можете відчути, коли люди засмучені? Щасливі? Збентежені? Злі? Чи ви здогадуєтесь, що думають інші?

Якщо ви не почуваєтесь впевнено у цій сфері, працюйте над своїм удосконаленням, роблячи таке:

- читайте книги про стосунки;
- залучайте більше людей до спілкування;
- спостерігайте за людьми.

3. Привчіть себе думати в термінах мобілізації людей та контролю ресурсів. Подумайте про поточний проект чи ціль. Тепер уявіть, як ви досягаєте їх, не виконуючи іншої роботи, крім прийому на роботу, надихання та мотивування інших.

Запропонований нижче перелік ви можете записати на папірці і носити із собою у кишені чи гаманці:

- Хто найкраще з цим впорається?
- Які наявні ресурси нам допоможуть?
- Скільки це буде коштувати?
- Як я можу надихнути команду на досягнення успіху?

«Драгнет» — телевізійний та радіосеріал, що виходив упродовж 1951—1959, 1967—1970, 1989 та 2003 років. Вважається одним із найвідоміших та найвпливовіших поліцейських серіалів в історії медіа. У перших сезонах головну роль у серіалі виконував актор Джек Вебб.

Квотербек — в американському футболі позиція гравця команди нападу. Квотербек є лідером атаки, метою якої є просування м'яча вперед, до залікової зони противника.

9. Закон магнетизму

МИ ТІ, КОГО МИ ПРИТЯГУЄМО

Ефективні лідери завжди шукають хороших людей. Я думаю, кожен із нас має уявний список людей, яких хотіли би бачити у своїй організації чи відділі. Подумайте над цим. Ви знаєте, кого хочете знайти просто зараз? Які у вас вимоги до ідеальних працівників? Які у них якості? Ви хотіли би, щоб вони були агресивні чи підприємливі? Чи ви шукаєте лідерів? Вас турбує, скільки їм років — двадцять, сорок, шістдесят? Просто зараз зупиніться на хвилинку та запишіть перелік якостей, які би ви хотіли бачити у членах вашої команди. Візьміть олівець чи ручку і зробіть це перед тим, як читати далі.

Мої люди мали би такі якості:

А від чого залежить, чи отримаєте ви тих людей, яких хочете? І від чого залежить, чи матимуть вони якості, які ви хочете у них бачити? Відповідь може вас здивувати. Вірите чи ні, але те, хто до вас приєднається, не залежить від вашого бажання. Хто до вас пристане, залежить від того, ким ви є.

Те, хто до вас приєднається, не залежить від вашого бажання. Хто до вас пристане, залежить від того, ким ви є.

Поверніться до переліку, який ви склали, і визначте, чи володієте ви якостями, які записали. Наприклад, якщо ви написали, що хотіли би «видатних лідерів», і самі є відмінним лідером, це зараховується. Поставте плюс («+») напроти цього пункту. Утім, якщо ваше лідерство не вище за

середнє, поставте («—») і напишіть поруч «лише посередній лідер». Якщо ви хочете «підприємливих» людей і володієте цією рисою — поставте плюс. Якщо ж ні, позначте цей пункт мінусом, і так далі. Тепер подивіться на список.

Якщо багато мінусів, то у вас будуть неприємності, оскільки люди, яких ви описали, — це не ті люди, які захочуть піти за вами. У такій ситуації, якщо ви не вживатимете потужних контрзаходів, ви притягнете людей із такими ж якостями, що й у вас. Це закон магнетизму — ви є тим, кого притягуєте.

Від музики до лідерства

У дитинстві мати часто казала мені, що схожі птахи збираються разом. Мені здавалось, що це мудра приказка, коли я грав у м'яч зі старшим братом Ларрі. Він був хорошим спортсменом, і я думав, що я тоді теж хороший спортсмен. У дорослому житті вже інстинктивно розумів, що хороші студенти проводять час із іншими хорошими студентами, люди, які хочуть грати, збираються разом тощо.

Але, думаю, я не зрозумів по-справжньому впливу закону магнетизму, поки не переїхав до Сан-Дієго (Каліфорнія) і не став лідером останньої церкви, в якій був пастирем.

Моїм попередником у церкві Скайлайн був доктор Орвал Батчер. Він чудова людина з багатьма видатними талантами. Один із найбільших — його музикальність. Він грає на піаніно і має прекрасний ірландський тенор навіть зараз, коли йому за вісімдесят. У 1981 році, коли я сюди переїхав, Скайлайн мала поважну репутацію завдяки прекрасній музичній частині, вона славилась на всю країну видатними музичними постановками.

Насправді церква була переповнена талановитими музикантами та співаками. І впродовж двадцяти семи років, які доктор Батчер очолював церкву, на нього працювало тільки двоє музичних директорів — неймовірний послужний список. (Для порівняння: за чотирнадцять років, які я провів там, я найняв п'ятьох людей на цю посаду).

Чому в Скайлайні було так багато видатних музикантів? Відповідь у законі магнетизму. Доктор Батчер природно збирав навколо себе людей із музичними талантами. Вони поважали та розуміли його. У них була однакова мотивація і цінності. Вони були на одній хвилі. Лідери допомагають сформувати культуру своєї організації відповідно до того, ким вони є і що роблять. Музику цінували. Її репетирували та неперевершено

виконували. Її використовували, щоб звертатись до спільноти. Вона була глибоко вбудована в культуру організації.

Натомість я люблю музику, але сам не музикант. Смішно, але на співбесіді на посаду в Скайлайн одним із перших питань було, чи вмію я співати. Здається, моє «ні» дуже розчарувало. Відтоді як я взявся виконувати обов'язки у церкві, кількість музикантів, що приходили туди, різко зменшилась. Утім, їх усе одно було достатньо, оскільки доктор Батчер створив імпульс і залишив чудовий спадок у цій сфері. Але знаєте, які люди почали приходити натомість? Лідери. Я цінував лідерство, був прикладом, навчав інших лідерства і винагороджував за нього. Лідерство було вплетене в канву організації. Коли я пішов зі Скайлайн, церква не лише мала сотні чудових лідерів, а й зроста і випускала багато лідерів. Причиною був закон магнетизму. Наша організація стала магнітом для людей із лідерськими здібностями.

У чому вони схожі?

Можливо, ви вже задумались, яких людей залучили до своєї організації. Ви можете сказати: «Стривайте. Я можу назвати двадцять речей, які відрізняють цих людей від мене». І я відповім: «Звичайно, можете». Ми всі особистості. Але люди, яких ви зібрали, ймовірно, мають із вами більше схожих, ніж відмінних рис, особливо у кількох ключових сферах. Погляньте на характеристики, наведені нижче. Якщо ви наймали людей, то, ймовірно, побачите, що у вас багато спільного з тими, кого ви очолюєте, у таких ключових сферах:

Вік

Більшість організацій відображають характеристики своїх ключових лідерів, включаючи і їхній вік. Під час дотком-буму у 1990-х роках тисячі компаній заснували люди, яким було 20–30 років. І кого вони наймали? Інших двадцяти- та тридцятирічних. Майже в кожній організації працівники одного віку з лідерами, які взяли їх на роботу. Зазвичай це можна простежити на рівні відділу. Інколи — у масштабах усієї компанії.

Ставлення до життя

Я рідко бачив, щоб позитивні і негативні люди притягували один одного. Люди, які сприймають життя як низку можливостей і захопливих викликів, не захочуть постійно слухати від інших про те, як усе погано. Принаймні

так це виглядає для мене. До того ж лідери не тільки притягують людей, які мають подібні з ними погляди, а й їхні погляди стають подібними. Ставлення до життя — це те, що люди переймають найлегше. Люди з гарним ставленням зазвичай роблять людей навколо себе ще більш позитивними. Ті, хто має жахливе ставлення, зазвичай засмучують інших.

Якщо вам здається, що ваші люди налаштовані негативно, вам слід перевірити власне ставлення.

Походження

У розділі про закон процесу я згадував Теодора Рузвельта. Одним із його найбільших досягнень була ризикована атака полку «Мужні вершники» на гору Сан-Хуан під час іспано-американської війни. Рузвельт особисто обирав людей до цього добровільного кавалерійського загону. Він складався з двох типів чоловіків: багатих аристократів із Північного Сходу та ковбоїв із Дикого Заходу. Чому? Тому що ТіЕр був аристократом, ньюйорківцем, випускником Гарварду, який перетворив себе на справжнього ковбоя та мисливця із Західної Дакоти. В обох світах він був сильним і справжнім лідером. Як результат — він притягував обидва типи людей.

Люди притягують до себе та притягуються до тих, з ким мають спільне походження. Роботодавці схильні наймати людей тієї ж раси. Люди, які мають освіту, схильні поважати та цінувати тих, хто теж має гарну освіту. Цей природний магнетизм настільки сильний, що організації, які цінують різноманіття, повинні з ним боротись.

У Національній футбольній лізі, наприклад, власниками команд є білі, і впродовж десятиліть усі головні тренери були білими. Але оскільки учасники Ліги цінують расове розмаїття, вони ввели політику, що вимагала від команд запрошувати принаймні одного кандидата, представника меншин, на співбесіду під час пошуку головних тренерів. Такий підхід допоміг багатьом висококваліфікованим афроамериканським тренерам отримати роботу. (Утім, окрім раси, походження всіх тренерів залишається на диво схожим).

Цінності

Люди йдуть за лідерами, які мають схожі до їхніх цінності. Подумайте про натовп людей, які прийшли до президента Джона Ф. Кеннеді після його обрання у 1960 році. Він був молодим ідеалістом, який хотів змінити світ, і привернув людей, що мали схожі погляди. Коли він сформував Корпус

миру та покликав людей на службу зі словами «Не питайте, що ваша країна може зробити для вас, запитайте, що ви можете зробити для своєї країни», тисячі молодих ідеалістів відповіли на виклик і приєднались до нього. Неважливо, які саме спільні цінності — позитивні чи негативні. У будь-якому разі притягування буде сильним. Подумайте про когось на кшталт Адольфа Гітлера. Він був дуже сильним лідером (це можна зрозуміти з рівня його впливу). Але його цінності були гнилими до самого кореня. Яких людей він привертав? Лідерів зі схожими цінностями — Германа Герінга, засновника гестапо, Йозефа Геббельса, запеклого антисеміта, який очолював гітлерівську пропагандистську машину, Рейнхарда Гейдріха, другу людину в секретній службі нацистів, який віддавав накази про масові страти опонентів нацистів, та Генріха Гімmlера, шефа СС і директора гестапо, який започаткував систематичні страти євреїв. Усі вони були сильними лідерами і водночас надзвичайно злими. Закон магнетизму могутній. Якими би ви не були, такі самі риси ви швидше за все знайдете у людях, які сліднують за вами.

Енергія

Це добре, що люди зі схожими рівнями енергії притягують один одного, оскільки, якщо ви поставите поряд дуже енергійну та неенергійну людину і попросите їх попрацювати над чимось разом, вони доведуть один одного до оскаженіння. Високоенергійна людина буде вважати, що неенергійна людина — лінива, а неенергійна людина думатиме, що високоенергійна людина — божевільна.

Обдарованість

Люди не шукають посередніх лідерів, щоб слідувати за ними. Людей привертає талант і досконалість, особливо в тій сфері, у якій вони самі обдаровані. Вони скоріше будуть поважати того, з ким мають спільні таланти. Ділові люди хочуть слідувати за босами, які вміють розбудовувати організацію та отримувати прибуток. Футбольні гравці хочуть іти за тренерами, які мають великий футбольний талант. Творчі люди хочуть слідувати за лідерами, які готові виходити за межі. Подібне привертає подібне. Це може здатись очевидним. Але я зустрічав багатьох лідерів, які очікували, що за ними підуть високоталановиті люди, хоча самі талантами не володіли і не виявляли поваги до обдарованості цих людей.

Здібність до лідерства

Зрештою люди, яких ви привернете, матимуть лідерський хист, схожий на ваш. Як я сказав під час обговорення закону поваги, люди природно сліднують за лідерами, які сильніші за них. Та ви маєте врахувати закон магнетизму, який стверджує, що ви є тими, кого привертаєте. Якщо у лідерстві ви маєте 7 балів, ви скоріше привернете до себе тих, у кого 5 та 6 балів, ніж тих, хто має 2 і 3 бали. Лідери, яких ви привертаєте, будуть схожі на вас стилем і хистом.

Живе лідерство

Ел Мак-Гуаер, колишній баскетбольний тренер із Університету Маркетт, якось сказав: «Команда має продовжувати особистість тренера. Мої команди були зарозумілими та неприємними». Утім, річ не в тому, що вони «мають бути» — команди просто не можуть не бути продовженням особистості лідера.

У 1996 році я заснував свою неприбуткову організацію ЕКВІП, покликану навчати лідерів по всьому світу. Згадайте, кого привабив ЕКВІП?

Лідерів! ЕКВІП постійно привертає чоловіків і жінок, які ведуть за собою інших і розуміють цінність та вплив тренуваних лідерів.

Проти шерсті

Читаючи цей розділ, ви можете опинитись в одній із двох ситуацій. Ви можете сказати собі: «Я не в захваті від людей, яких приваблюю. Я що, застряг?» Відповідь — ні. Якщо вам не подобаються лідерські здібності людей навколо вас, тоді підкоріться законові процесу та працюйте над підвищенням своєї лідерської майстерності. Якщо ви хочете створити організацію, створюйте лідера. Якщо ви помітили, що люди, яких ви привертаєте, ненадійні або не варті довіри, перевірте себе. Розвинути сильний характер може бути складно, але це приносить дивовижні результати. Гарний характер покращує кожен аспект вашого життя.

З іншого боку, ви можете сказати: «Мені подобається бути тим, ким я є, і мені подобаються люди, яких я привертаю». Це чудово! Тепер зробіть наступний крок до ефективного лідерства. Наймайте людей, які відрізняються від вас, щоб компенсувати свої слабкі сторони. Якщо ви цього не зробите, важливі організаційні завдання, найімовірніше, будуть провалені, і в результаті постраждає організація. Вона так ніколи не реалізує свого потенціалу, якщо кожен працівник — візіонер або

бухгалтер.

Що кращим лідером ви є, то кращих лідерів привертаєте до себе.

Можливо, лідер почне наймати на роботу людей, несхожих на нього, але це не ті люди, яких він зазвичай приваблює. Привертання людей, які не схожі на вас, вимагає високої наполегливості. Щоб досягти успіху, люди мають вірити у вас, а бачення, яким ви будете ділитись, має бути переконливим. Ви можете дізнатись про це більше у законі визнання.

Історія змінює курс

Коли ви зрозумієте закон магнетизму, ви побачите, що він працює майже у кожній ситуації: у бізнесі, уряді, спорті, освіті, армії. Читаючи наступну історію, подумайте над її смислом. Один із найяскравіших прикладів закону магнетизму можна знайти в американській історії, серед військових лідерів Громадянської війни. Коли південні штати відокремились, постало питання, на чий бік перейдуть багато генералів. Роберта Е. Лі вважали найкращим генералом країни, і президент Лінкольн навіть запропонував йому командувати армією Союзу. Але Лі і не думав воювати проти рідної Вірджинії. Він відхилив пропозицію та приєднався до Конфедерації — і найкращі генерали країни долучились до нього.

Якби Лі натомість вибрав армію Союзу, багато інших хороших генералів пішло би за ним на Північ. І війна, ймовірно, була би значно коротшою. Дехто припускає, що вона тривала би два роки замість п'яти, і сотні тисяч життів було би врятовано. Це лише має проілюструвати вам, що, чим кращим лідером ви є, тим кращих лідерів ви привернете. А це неодмінно вплине на все, що ви робите.

Якими здаються вам люди, яких ви зараз привертаєте до своєї організації чи відділу? Вони сильні, умілі, потенційні лідери, яких ви хотіли мати? Чи можуть вони бути кращими? Пам'ятайте, їхні якості залежать не від процесу прийому на роботу, не від відділу кадрів, зрештою, не від того, які риси вимагають від претендентів на посаду у вашій сфері. Якості претендентів залежать від вас. Ви їх притягуєте. Це закон магнетизму. Якщо хочете притягувати кращих людей, ставайте тим, кого би хотіли притягнути.

Застосування закону магнетизму до вашого життя

1. Якщо ви пропустили вправу, де треба було записати якості, які ви хочете бачити у своїх послідовників, зробіть це зараз. Коли закінчите, подумайте, чому хочете бачити ці якості. Коли ви їх записували, ви думали, що описуєте людей схожих на вас чи відмінних? Якщо існує невідповідність між вашим уявленням про себе і своїх підлеглих, тоді, можливо, у вас низький рівень самоусвідомлення, і це може заважати вашому особистому розвитку. Поговоріть із колегою, якому ви довіряєте, чи з другом, який вас добре знає, аби визначити ваші сліпі плями.

2. Виходячи з того, кого ви притягуєте, можливо, вам необхідно зрости у тому, що стосується характеру і лідерства. Знайдіть менторів, які захочуть і можуть допомогти вам удосконалитись. Гарними кандидатами на цю роль можуть бути пастор чи духовний радник, професіонал, здібності якого ви поважаєте, або професійний коуч. В ідеалі ваш ментор із лідерства має працювати у схожій до вашої сфері та бути на декілька кроків попереду у кар'єрі.

3. Якщо ви вже притягуєте тих людей, яких хочете, тоді пора підняти ваше лідерство на наступний рівень. Компенсуйте свої слабкі сторони, найнявши людей, які доповнять ваше лідерство у різних сферах. Складіть список своїх п'яти сильних сторін. Тепер запишіть п'ять найбільших слабкостей. Після цього опишіть того, кого шукаєте. Почніть із талантів, які відповідають вашим слабкостям. Додайте до цього цінності та ставлення до життя, як і у вас. Також подумайте, чи важливі для вас вік, походження й освіта. Чи стане у пригоді, якщо вони будуть відмінними? Нарешті розшукайте когось, хто є потенційно хорошим лідером чи принаймні розуміє та цінує те, як працює лідерство. Ніщо не пригнічує хорошого лідера більше, ніж партнер із бюрократичним способом мислення.

10. Закон зв'язку

ЛІДЕРИ ЗВЕРТАЮТЬСЯ ДО СЕРДЕЦЬ, ПЕРЕД ТИМ ЯК ПРОСИТИ РУКУ ДОПОМОГИ

Деякі випадки в житті та кар'єрі лідерів стають визначальними моментами їхнього лідерства. Для послідовників, широкого загалу та істориків такі моменти визначають, ким є лідери і за що вони виступають. Наведу приклад. Думаю, президентство Джорджа В. Буша може бути окреслене двома моментами, які він пережив, перебуваючи на посаді.

Зв'язок встановлено

Перший епізод відбувся на початку його першого президентського терміну та став визначальним. 11 вересня 2001 року Сполучені Штати зазнали атаки терористів, які скерували літаки на Всесвітній торговий центр та Пентагон. Громадяни Сполучених Штатів відчували гнів. Вони відчували страх. Вони були невпевненими у майбутньому. І вони оплакували тисячі людей, які загинули через дії терористів.

Лише за чотири дні після падіння башт Всесвітнього торгового центру Буш відвідав Граунд-Зіро*****. Він спілкувався з пожежниками, офіцерами поліції, рятувальниками. Він тиснув руки. Слухав. Він дивився на руїни. Він подякував людям, які там працювали, і сказав: «Народ шле свою любов та співчуття всім, хто тут перебуває». Газети писали, що коли приїхав президент і почав тиснути руки, у втомлених рятувальників піднявся дух. Камери вихопили Буша, коли той стояв біля розвалин, обіймаючи пожежника Боба Беквіта. Коли хтось у натовпі закричав, що вони не чують його, Буш відповів: «Я чую вас. Увесь світ чує вас. І ті, хто зруйнував ці будівлі, дуже скоро теж вас почують»¹. Люди заплодували. Вони відчували себе важливими. Вони відчували, що їх зрозуміли. Буш встановив із ними зв'язок так, як ніколи не робив раніше.

Нічийний дім

Другий випадок стався під час наступного президентства Буша, і цей випадок визначив його другий термін. Це трапилось 31 серпня 2005 року, за два дні після зсуву, спричиненого ураганом Катріна. Після того як дамби прорвало і вода затопила місто, замість особистого візиту (як він зробив у Нью-Йорку після 11 вересня) Буш пролетів над Новим Орлеаном на президентському літаку, оглядаючи повінь із маленького вікна літака. Жителі узбережжя Мексиканської затоки сприйняли це як байдужість. Під час стихійного лиха жоден представник влади не встановив зв'язку з населенням Нового Орлеана: ані президент, ані губернатор, ані мер. Коли мер Рей Неджин віддав наказ про евакуацію міста, для багатьох бідних жителів було вже запізно. Неджин спрямував людей на стадіон «Луїзіана Супердоум», порадивши перед тим поїсти, бо місцева влада не приготувала запасів. Водночас він проводив прес-конференції та скаржився, що не отримує ніякої допомоги. І люди, які найбільше постраждали від катастрофи, відчували себе покинутими, забутими та зрадженими. Коли найстрашніше минуло, що би не говорив президент Буш, скільки би допомоги він не надавав, він не міг повернути впевненість і довіру людей. Насправді, коли мера-демократа Неджина переобрали менше ніж за рік після лиха, він подякував Бушу за «допомогу громадянам Нового Орлеана».

Ви не можете змусити людей діяти, якщо спочатку не звернетесь до їхніх емоцій... Спочатку серце, потім голова.

І Донна Бразіл, інший представник демократів, говорила, що Буш був «дуже залучений» у процес відбудови міста, та хвалила його за те, що він пришвидшив рішення конгресу щодо виділення коштів на відбудову дамби². Але Буш уже не міг вийти з образу байдужої людини, який сам собі створив. Він не зміг встановити зв'язок із людьми. Він порушив закон зв'язку.

Спочатку серце

У роботі з людьми спочатку має бути серце, а потім голова. Це завжди правильно: якщо ви спілкуєтесь із переповненим стадіоном, проводите зустріч команди чи намагаєтесь налагодити стосунки з дружиною. Подумайте, як ви реагуєте на людей. Коли ви слухаєте промовця або

вчителя, хочете ви почути від нього суху статистику чи набір фактів? Чи бажаєте ви, щоби промовець звернувся до вас як до людини — можливо, розповів історію чи пожартував? Якщо ви були в успішній команді в бізнесі, спорті чи в армії, ви знаєте, що лідер не просто роздає інструкції, а потім відправляє вас їх виконувати. Ні, він встановлює з вами зв'язок на емоційному рівні.

Для того щоб бути ефективним, лідер має встановити зв'язок із людьми. Чому? Бо перед тим як попросити в людей руку допомоги, ви маєте торкнутися їхніх сердець. Це закон зв'язку. Усі великі лідери і комунікатори розуміли цю істину і майже інстинктивно діяли, дотримуючись її. Ви не зможете змусити людей діяти, якщо спочатку не звернетесь до їхніх емоцій.

Фредерік Дуглас був видатним оратором і афроамериканським лідером дев'ятнадцятого сторіччя. Кажуть, він мав надзвичайну здібність встановлювати зв'язок із людьми під час розмови і вмів зворушувати їхні серця. Історик Лерон Беннет сказав про Дугласа: «Він міг змусити людей *сміятись* над рабовласником, який проповідував цінності християнського смирення; він дозволяв *побачити* приниження чорної дівчини, яку згвалтував огидний рабовласник; вони *чули* плач матері, яку розлучили з дитиною. Завдяки йому люди могли кричати, проклинати і *відчувати*; завдяки йому люди могли *прожити* рабство».

Що сильніші стосунки та зв'язок між людьми, то більш ймовірно, що послідовник захоче допомогти лідеру.

Хороші лідери завжди встановлюють зв'язок з іншими, незалежно від того, спілкуються вони з усією організацією чи працюють з однією особою. Що міцніші стосунки ви сформували з послідовниками, то більший зв'язок ви гарантували, і тим ймовірніше, що ваші послідовники захочуть вам допомогти.

Я казав своїм працівникам: «Людям байдуже, скільки ви знаєте, допоки вони не зрозуміють, що вам не байдуже». Вони тяжко зітхали, бо часто чули ці слова від мене, утім визнавали, що це все ж таки правда. Ви викликаєте довіру в людей, коли встановлюєте зв'язок із ними, і показуєте, що справді піклуєтесь і хочете допомогти їм. У результаті вони відповідають вам тим самим і хочуть допомогти вам.

Чудовий приклад лідера, який міг встановити зв'язок із аудиторією і з окремими особами, — президент Рональд Рейган. Його здатність встановлювати зв'язок із аудиторією відобразилась у прізвиську, яке він

отримав, перебуваючи на посаді президента, — Великий Комуникатор. Але він також умів доторкнутись і до сердець близьких йому людей. Насправді його могли би назвати Великим З'єднувачем.

Щоб встановити зв'язок із людьми у групі, ставтесь до них, як до окремих особистостей.

Колишній спічрайтер Рейгана Пеггі Нунан розповіла, що коли Рейган повертався до Білого дому з тривалих поїздок, працівники, почувши, що його гелікоптер сідає на галявину, припиняли працювати, а працівниця Донна Елліот говорила: «Татко повернувся!» Вони не могли дочекатись, щоб побачити його. Деяких працівників лякає поява боса. Люди Рейгана відчували піднесення, бо він встановив із ними зв'язок.

Встановлюйте зв'язок із однією людиною за раз

Один із ключів, щоби встановити зв'язок з іншими, полягає в розумінні, що навіть у групі вам доводиться мати справу з окремими людьми, з особистостями. Генерал Норман Шварцкопф зауважив: «Я бачив компетентних лідерів, які стояли перед взводом і бачили тільки взвод. Але великі лідери стоять перед взводом і бачать сорок чотири особи, кожна з яких має прагнення, кожна з яких хоче жити, кожна з яких хоче робити»³. Я мав нагоду спілкуватись із чудовими аудиторіями упродовж своєї кар'єри. Найбільші були на стадіонах, де перебувало понад шістдесят тисяч людей. Деякі мої колеги, які також заробляли виступами, питали мене: «Як, заради всього святого, ти говориш зі стількома людьми?» Секрет простий: я не намагаюсь говорити до тисяч. Я зосереджуюсь на тому, що говорю до однієї людини. Це єдиний спосіб встановити зв'язок із людьми. Те саме стосується написання книг. Я не думаю про мільйони людей, які прочитали мої книжки. Я думаю про вас. Я вірю, що я можу встановити зв'язок із вами особисто, і вірю, що можу запропонувати те, що допоможе саме вам. Якщо я не встановлю зв'язок, ви перестанете читати і будете займатись чимось іншим.

Як ви встановлюєте зв'язок? Незалежно від того, чи говорите ви перед великою аудиторією, чи теревените в холі з однією людиною, настанови будуть однакові:

1. Встановіть зв'язок із собою

Ви маєте знати, хто ви є, і маєте бути впевненим у собі, якщо хочете

встановити зв'язок з іншими. Люди не звернуть уваги на звук невиразної сурми*****. Будьте впевнені у собі і будьте собою. Якщо не вірите в те, ким ви є і куди хочете вести, — спочатку займіться цим, а потім перейдіть до інших справ.

2. Спілкуйтесь відкрито і щиро

Люди помічають фальш за кілометр. Легендарний тренер Національної футбольної ліги Білл Волш зауважив: «Нема нічого ефективнішого за щирі, влучну похвалу, та нема нічого менш переконливого за стереотипний комплімент». Зв'язок встановлюють автентичні лідери.

3. Розумійте свою аудиторію

Якщо ви працюєте з невеликою кількістю людей, знати свою аудиторію означає пам'ятати імена кожного, знати їхню історію, розпитати про їхні мрії. Якщо ви спілкуєтесь із великою кількістю людей, ви маєте знати про їхню організацію та їхні цілі. Ви маєте говорити про те, що турбує їх, а не про те, що турбує лише вас.

4. Живіть своїм повідомленням

Можливо, найважливіша річ, яку ви можете зробити як лідер та комунікатор, — це робити на практиці те, про що говорите. Із цього з'являється довіра. Багато людей на ринку готові говорити аудиторії одне, а вчиняти по-іншому. Такі люди не протримаються довго.

5. Ідіть до них

Мені як комунікатору не подобаються будь-які бар'єри у спілкуванні. Мені не подобається бути надто далеко від аудиторії чи надто високо на сцені.

І я точно проти будь-яких фізичних перепон між мною і людьми. Але той спосіб, у який людина спілкується, також може стати перепорою.

Неважливо, чи говорю я зі сцени, чи сиджу напроти когось у своєму офісі, я намагаюсь говорити мовою іншої людини, йти до цієї людини.

Я намагаюсь налаштуватися на культуру, походження, освіту інших.

Я пристосовуюсь до інших; я не очікую від них, що вони пристосуються до мене.

6. Зосередьтеся на них, не на собі

Якщо ви будете їхати зі мною у ліфті і попросите швидко розказати вам секрет гарного спілкування, поки ми їдемо, то я пораджу вам зосередитись

на інших, не на собі. Це проблема номер один усіх недосвідчених промовців, а також це проблема номер один усіх неефективних лідерів. Ви встановите зв'язок швидше, якщо зосередитесь не на собі.

7. Повірте в них

Одна річ спілкуватися з людьми через те, що ви вірите, що маєте сказати щось цінне. Інша річ спілкуватись із людьми через те, що ви вірите, що ці люди мають цінність. Те, як інші оцінюють нас, меншою мірою залежить від того, що вони в нас бачать, а більшою від того, що ми можемо допомогти їм побачити у самих собі.

8. Пропонуйте напрям і надію

Люди очікують, що лідери допоможуть їм дістатись туди, куди вони хочуть. Але хороші лідери роблять не тільки це, а ще більше. Французький генерал Наполеон Бонапарт казав: «Лідери — торговці надією». Це правда. Коли ви даєте людям надію, вони дають вам майбутнє.

Одна річ спілкуватися з людьми через те, що ви вірите, що маєте сказати щось цінне. Інша річ спілкуватись із людьми через те, що ви вірите, що ці люди мають цінність.

Це робота лідера

У деяких лідерів виникають труднощі із законом зв'язку, бо вони вважають, що це послідовники мають встановлювати зв'язок. Це зокрема стосується посадових лідерів. Вони зазвичай думають: «Я бос, я маю посаду. Вони — мої підлеглі. Нехай вони приходять до мене». Але успішні лідери, які дотримуються закону зв'язку, завжди є ініціаторами. Вони роблять перший крок до інших і докладають зусилля, щоб розбудовувати стосунки. Це не завжди легко, але це важливо для успіху організації. Цим має займатись лідер, незважаючи на те, скільки буде перепон.

Я вивчив цей урок у 1972 році, коли опинився в дуже складній ситуації.

Я переїхав до Ланкастера, що у штаті Огайо, щоб обійняти лідерську посаду в тамтешній церкві. Для мене це означало велике збільшення відповідальності. До того як я погодився на пропозицію, я дізнався, що церква пережила великий конфлікт, пов'язаний із будівельним проектом.

Одну з фракцій у церкві очолювала найвпливовіша там людина — чоловік на ім'я Джим. Я також чув, що Джим мав репутацію людини негативної та у дечому був бунтарем. Йому подобалось використовувати свій вплив, щоб

скеровувати людей у напрямку, який не завжди допомагав організації. Оскільки колишній лідер церкви неодноразово стикався зі спротивом Джима, я розумів, що маю спершу отримати його підтримку. Інакше я завжди буду з ним конфліктувати. Якщо ви хочете, щоб хтось пристав на вашу сторону, не намагайтесь його переконати — встановіть із ним зв'язок. Саме це я планував зробити. Отже, перше, що я зробив, коли отримав нову посаду — призначив зустріч із Джимом у себе в кабінеті. Визнаю, я не хотів зустрічатись із ним. Він був великим чоловіком — під метр дев'яносто зростом, сто десять кілограмів ваги. Він виглядав доволі загрозливо. До того ж йому було шістдесят чотири роки, а мені — двадцять п'ять. Зустріч мала всі шанси стати неприємною.

— Джиме, — сказав я сідаючи, — я знаю, що ти маєш вплив на людей у цій церкві, і я хочу, щоб ти знав, що я збираюсь зробити все, що в моїх силах, аби побудувати з тобою добрі стосунки. Я хотів би зустрічатись із тобою кожного вівторка за сніданком у Холідей-Інн***** і обговорювати поточні справи. Поки я тут лідер, я не винесу на обговорення жодного рішення, не порадившись із тобою. Я справді хочу працювати з тобою.

Це робота лідера — встановлювати зв'язок із людьми.

— Але я також хочу, щоб ти знав — я чув, що ти дуже негативна людина, — вів далі я, — і тобі подобаються конфлікти. Якщо ти вирішиш працювати проти мене, думаю, ми просто залишимося по різні сторони. А оскільки ти маєш великий вплив, я знаю, що ти перемагатимеш у більшості конфліктів, принаймні спочатку. Утім, я збираюсь розбудовувати стосунки з людьми та залучати нових людей до церкви. Ця церква буде зростати, і колись я матиму більший вплив, ніж ти.

— Але я не хочу конфліктів із тобою, — запевнив я. — Тобі зараз шістдесят чотири роки. Скажімо, у тебе є попереду ще десять-п'ятнадцять здорових та продуктивних років. Якщо захочеш, ти можеш зробити їх найкращими роками свого життя і досягти того, що твоє життя матиме значення. Разом ми зможемо зробити багато для цієї церкви, — підсумував я. — Але рішення за тобою.

Коли я закінчив, Джим не сказав ані слова. Він встав із крісла, вийшов у хол, зупинився попити з фонтанчика. Я вийшов за ним і чекав. Я не знав, дасть він мені зараз прочухана, оголосить війну чи пошле мене лісом. Пройшло багато часу, Джим випростався та повернувся до мене. І я побачив сльози, що котились по його щоках. Тоді він обійняв мене, як

ведмідь, і сказав: «Можеш розраховувати на мене».

І Джим став на мій бік. Він прожив ще близько десяти років, і завдяки тому, що він був готовий допомогти мені, молодому хлопцю зі своїм баченням, ми здійснили багато хороших речей разом. Але цього би ніколи не трапилось, якби я не проявив мужності спробувати встановити з ним зв'язок у перший день роботи.

Що складніше завдання, то сильніший зв'язок

Ніколи не недооцінюйте силу встановлення зв'язку та розбудови стосунків із людьми до того, як ви попросите їх слідувати за вами. Якщо ви цікавилися життям великих полководців, то, можливо, помітили, що найкращі з них практикували закон зв'язку. Я читав, що під час Першої світової війни у Франції генерал Дуглас Мак-Артур сказав командирові батальйону перед ризикованим наступом: «Майоре, коли надійде сигнал йти в атаку, я хочу, щоб ви вийшли з окопів першим, перед своїми солдатами. Якщо ви це зробите, вони підуть за вами». Після цього Мак-Артур зняв зі свого мундира Хрест “За видатні заслуги”[*****](#) та прикріпив його майорові. Він по суті нагородив його за героїзм ще до того, як той його проявив. І, звичайно, майор повів своїх людей, вони вийшли за ним з окопів і досягнули своєї мети.

Не всі військові приклади закону зв'язку настільки драматичні, але все одно вони ефективні. Наприклад, кажуть, що Наполеон знав кожного свого офіцера на ім'я та пам'ятав, де вони всі жили, в яких битвах воювали разом із ним. Роберт Едвард Лі[*****](#) був відомий тим, що відвідував своїх солдатів у ніч напередодні великої битви. Зазвичай він зустрічав наступний день не спавши. Нещодавно я прочитав про те, як Норман Шварцкопф встановлював зв'язок зі своїми солдатами під час першої війни у Перській затоці. Різдво 1990 року він провів увесь день в армійських їдальнях, серед чоловіків і жінок, які були далеко від своїх родин. У своїй автобіографії він каже:

«Я тиснув руки кожному, хто стояв у черзі, зайшов за прилавок, щоб привітати поварів та помічників, та пробурався через їдальню, зупиняючись біля кожного столика та бажуючи всім веселого Різдва. Потім я пішов до другої та третьої їдалень й зробив те саме. Я повернувся до першої палатки-їдальні і повторив маневр, бо в цей час там були вже нові люди. Потім присів до кількох солдатів і повечеряв. Упродовж чотирьох годин я потис чотири тисячі рук»⁴.

Шварцкопф був генералом. Він не мав робити цього, але він зробив. Він використав найефективніший метод встановлення зв'язку з іншими, метод, який я називаю *повільно йти крізь юрму*. Можливо, звучить банально, але це правда: людям байдуже, скільки ви знаєте, допоки вони не зрозуміють, що вам не байдуже. Ви — лідер, то знайдіть час, щоб стати доступним для людей. Дізнайтесь їхні імена. Скажіть їм, наскільки ви їх цінуєте. Дізнайтесь, що вони роблять. І, найголовніше, слухайте. Лідери, які спілкуються зі своїми людьми та справді встановлюють із ними зв'язок, є лідерами, за якими люди підуть на край землі.

Можливо, звучить банально, але це правда: людям байдуже, скільки ви знаєте, допоки вони не зрозуміють, що вам не байдуже.

Наслідок зв'язку

Із того, як функціонує організація, можна дізнатись, чи справді лідер виконав свою роботу і встановив зв'язок зі своїми людьми. Працівники виявляють вірність і сильну робочу етику. Бачення лідера стає прагненням людей. Вплив є неймовірним.

«Саусвест Ейрлайнс» — одна з компаній, якими я захоплююсь. Компанія була успішною і прибутковою тоді, коли інші авіалінії заявляли про банкрутство та згортали свою діяльність. Людиною, яка відповідала за початковий успіх організації та створення її культури, був Герб Келлехер — засновник компанії та її чинний голова правління.

Я в захваті від того, що зробили працівники «Саусвест» до Дня боса у 1994 році, бо це свідчить про те, який зв'язок встановив Келлехер зі своїми людьми. Вони купили рекламну полосу в газеті «Ю-Ес-Ей Тудей» та звернулись до нього з таким повідомленням:

*«Дякуємо, Гербе,
За те, що пам'ятав усі наші імена.
За те, що підтримував “Будинок Рональда Мак-Дональда”[*****](#).
За те, що допомагав вантажити багаж на День подяки.
За те, що дарував кожному поцілунок (справді — кожному).
За те, що слухав.
За те, що керував єдиними великими прибутковими авіалініями.
За те, що співав на нашій святковій вечірці.
За те, що співав лише один раз на рік.
За те, що дозволяв нам одягати на роботу шорти та кросівки.*

*За те, що грав у турнірі з гольфу ЛУВ Класік***** лише з однією ключкою.
За те, що переговорив Сема Дональдсона*****.
За те, що приїжджав на своєму “Харлей-Девідсоні” до штаб-квартири “Саусвест”.
За те, що був не просто босом, а другом.
Кожен із нас, твоїх 16 000 працівників, бажає тобі щасливого Дня боса»⁵.*

Висловлення прихильності в такий спосіб можливе, лише коли лідер важко працював, щоб встановити зв’язок зі своїми людьми.

Ніколи не недооцінюйте важливість побудови мостів у стосунках між вами та підлеглими. Існує давнє прислів’я: «Щоб іти вперед самому — користуйся головою; щоб вести за собою інших — користуйся серцем». Такою є природа закону зв’язку. Завжди перед тим, як попросити руку допомоги, спочатку зверніться до серця.

Застосування закону зв’язку до вашого життя

1. Що ж означає «встановити зв’язок із собою»? Це значить *знати* і *любити* того, ким ви є. Почніть вимірювати рівень вашого усвідомлення себе. Дайте відповідь на такі запитання:

- Як би я описав свою особистість?
- Яка найсильніша риса мого характеру?
- Яка найслабша риса мого характеру?
- Який мій єдиний найбільший актив?
- Який мій єдиний найбільший дефіцит?
- Наскільки добре я співісную з іншими (від 1 до 10)?
- Наскільки добре я спілкуюсь з іншими (від 1 до 10)?
- Наскільки я можу подібатись (від 1 до 10)?

Тепер попросіть трьох людей, яких ви добре знаєте, відповісти на ті самі запитання. Порівняйте відповіді. Якщо їхні відповіді істотно відрізняються від ваших, тоді ви маєте сліпу пляму, якої необхідно позбутися. Залучіть ментора, партнера з розвитку та відповідальності чи радника, які допомогли би вам краще усвідомити себе, цінувати свої сильні сторони та позитивно справлятися зі своїми слабкостями.

2. Навчіться повільно йти крізь юрму. Коли ви перебуваєте серед підлеглих чи колег, зробіть своїм основним завданням розбудову стосунків та встановлення зв’язку. Для людей, яких ви ще не знаєте, знадобиться час.

Навіть тим, кого ви знаєте добре, відведіть певний час, щоб налагодити стосунки. Вам буде потрібно кілька хвилин на день, але у майбутньому це принесе вам величезні дивіденди. До того ж це зробить робоче місце більш позитивним середовищем.

3. Хороші лідери є хорошими комунікаторами. Як би ви оцінили свої якості публічного промовця за шкалою від 1 до 10? Якщо ви поставите собі оцінку нижчу за 8, то вам треба працювати над покращенням свого вміння. Читайте книжки зі спілкування, підіть на курси, приєднайтесь до «Тостмастерсів»[*****](#). Удоскональте своє вміння, практикуючи його під час навчання чи спілкування. Якщо у вас немає можливості практикуватись на роботі, спробуйте волонтерство.

[*****](#)

Граунд-Зіро — ділянка в районі Нижній Манхеттен у Нью-Йорку, де до 11 вересня 2001 року розташовувалась будівля Всесвітнього торгового центру.

[*****](#)

Автор відсилає до Нового Заповіту, послання до Коринтян 14—8: «Якщо сурма лунає невиразно, хто приготується до бою».

[*****](#)

Готель однойменної готельної мережі.

[*****](#)

Друга за рангом військова нагорода США, якою нагороджують за хоробрість, проявлену під час бою.

[*****](#)

Роберт Едвард Лі (1807—1870) — американський генерал, командувач армії Півдня.

[*****](#)

Авіакомпанія «Саусвест Ейрлайнс» активно підтримує діяльність благодійного дитячого фонду «Будинок Рональда Мак-Дональда».

[*****](#)

ЛУВ Класік — щорічний турнір із гольфу, створений для збирання коштів для фонду «Будинок Рональда Мак-Дональда».

[*****](#)

Сем Дональдсон (1931) — американський журналіст та телеведучий.

[*****](#)

«Тостмастерс Інтернешнл» — неприбуткова організація, метою якої є розвиток у її членів навичок спілкування, публічних виступів та лідерства.

11. Закон ближнього кола

ПОТЕНЦІАЛ ЛІДЕРА ВИЗНАЧАЄТЬСЯ ЙОГО НАЙБЛИЖЧИМ ОТОЧЕННЯМ

Коли ми бачимо талановиту людину, завжди є спокуса повірити, що тільки талант зробив її успішною. Думати так — повірити в брехню. Ніщо велике не можна створити власноруч. Лідери не досягають успіху самотужки. Потенціал лідера визначається найближчими до нього людьми. Усе залежить від ближнього кола лідера.

Неймовірний талант

Ленс Армстронг — один із найталановитіших спортсменів на планеті. Через фізичні дані його називали «помилкою природи». Він займався чи не найвиснажливішим видом спорту — велосипедними гонками. «Тур де Франс»[*****](#), у якому він приголомшливо переміг сім разів поспіль, порівнюють із забігом у двадцяти марафонах упродовж двадцяти днів, без перерви. Гонщики долають приблизно дві тисячі миль по переважно гірській місцевості за три тижні. У найважчі дні гонки вони споживають аж десять тисяч калорій, щоб забезпечити себе необхідною енергією[*****](#). Армстронг став легендарним переможцем «Тур де Франс». Письменник Майкл Спектр ділиться думками щодо здібностей Армстронга:

«Три типи гонщиків досягали успіху на таких довгих гонках, як “Тур де Франс”: видатні у підйомах, але посередні в роздільному окремому старті, коли велосипедист змагається на час; ті, хто може виграти час у роздільному старті, але яким важко даються підйоми в горах; і велосипедисти, які досягають посередніх результатів і в тому, і в іншому. Але зараз, здається, з’явилась четверта група: Армстронг. Він став найкращим у підйомі у горах... І немає велосипедиста, кращого за нього у роздільному старті»¹.

Очевидно, Армстронг належить до тієї ліги, потрапити до якої можуть

лише обрані. Його наполегливість поза сумнівом. Його тренувальному режиму немає рівних. Його талант — видатний. Але без команди він не виграв би жодної гонки «Тур де Франс».

Неймовірна команда

Хоча звичайний глядач цього не бачить, велосипедні гонки насправді є командним видом спорту. Під час «Тур де Франс» Армстронг мав неймовірну команду. Ядро команди становили Кріс Кармайл, тренер, та Йоган Брейнел — колишній велосипедист, який виконував обов'язки спортивного директора команди та головного тактика. Обидва були незамінними, оскільки спочатку Армстронг надавав перевагу власному, менш ефективному, тренувальному режиму та втілював власну тактику, що приводило його до помітних поразок. Але коли двоє членів із його ближнього кола посіли свої місця, Армстронг почав розвивати свій талант. Втілюючи командний підхід ще більше, спонсорів та постачальників спорядження Армстронга — «Трек», «Найк», «Ей-Ем-Ді», «Бонтрагер», «Шімано» та «Оклі» — попросили працювати разом, як команду, а не як окремих жертводавців, які не знають, що роблять інші. На той час це був революційний підхід, і він допоміг підняти команду на щабель вище. Зараз це стало стандартною практикою у велосипедному спорті.

І нарешті, звичайно ж, були інші велосипедисти, які їздили з ним кожного року. У 2005 році, востаннє, коли виступав Армстронг, із ним у команді були Хосе Азеведо з Португалії, Мануель Белтран, Бенджамін Новаль та Хосе Луї Рубейра з Іспанії, Павел Падмос із Чеської Республіки, Ярослав Попович з України, Паоло Саволделлі з Італії та Джордж Хінкапі зі Сполучених Штатів. «На останньому для Ленса “Тур де Франс” я хотів зібрати досвідчену команду, і це був вирішальний фактор», — пояснив Брейнел². Кожна людина подарувала команді свої унікальні здібності. «Гадаю, у цьому складі ми показали найсильнішу команду, — сказав Армстронг. — У ній багато постійних елементів із минулих років, таких як іспанська армада для підйомів, сильні хлопці, як Джордж та Бен'ямі, переможець “Джіро”[*****](#) Саволделлі і такий хлопець, як Попо (Попович), з великим майбутнім. Я не дочекаюсь, коли нарешті стану на чолі цієї команди і спробую принести чудовим хлопцям із команди “Діскавері” жовту майку»[*****](#).

«Ленс перший скаже, що ніколи би не виграв “Тур де Франс” без допомоги своїх колег по команді, — пояснює сайт команди “Діскавері”. — Кожен

гонщик команди жертвує особистою славою заради успіху одного гонщика, Ленса, і це багато значить, зважаючи на те, що стоїть на кону. Однак упродовж років Ленс досягав результату завдяки роботі своєї команди, тож вони працюють паралельно. Якщо команда пожертвувала собою, а Ленс не зміг би дістатись до кінця, нам треба було би продумати план заново»³. Лідери мають досягати результатів. Їхній діяльності немає заміни. Але без хорошої команди лідери зазвичай не отримують можливості щось зробити. Їхній потенціал визначається тими, хто до них найближче. Це закон ближнього кола.

Чому вам і мені потрібна команда

Останнім часом ділові люди почали наново відкривати значущість команд. У 1980-х роках у бізнес-колах модним було слово «менеджмент». Потім, у 1990-х, акцент змістився на «лідерство». Тепер, у двадцять першому сторіччі, наголос поставлено на командному лідерстві. Чому? Бо жодна людина не може робити все добре.

«Ви вмієте те, чого не вмію я. Я вмію те, чого не вмієте ви. Разом ми зможемо робити великі речі».
Мати Тереза

Коли я багато років тому почав викладати закони лідерства, я міг сказати, що чимало людей були збентежені ідеєю 21 закону. Я розумів чому. Я великий прихильник того, щоб робити все якомога доступнішим. Я завжди наполягав на тому, що хороший комунікатор повинен брати щось складне та робити його простим. Я би залюбки зібрав менше ніж 21 закон лідерства. Та коли я звів лідерство до суті, я все одно бачив 21 річ, яку лідер має робити вправно, щоб ефективно управляти людьми. Однак водночас я зрозумів, що жоден лідер не зможе виконувати 21 закон добре. Саме тому кожному лідеру потрібна команда людей. Як зауважила мати Тереза: «Ви вмієте те, чого не вмію я. Я вмію те, чого не вмієте ви. Разом ми зможемо робити великі речі». Це сила закону ближнього кола.

Немає лідерів, схожих на Самотнього Рейнджера. Подумайте: якщо ви самі, то ви нікого і не ведете за собою, чи не так?

Жоден лідер не їздить сам

Не всі розуміють, що найближчі до вас люди або вам допоможуть, або вас занапаستять. Досі є лідери, які обрали собі за приклад лідерську поведінку Самотнього Рейнджера. Одну з найкращих ілюстрацій того, наскільки нереалістичним насправді є такий ідеал лідерства, можна знайти у книзі «Американський дух» Лоуренса Міллера:

«Проблеми завжди вирішують в один-єдиний спосіб. Самотній Рейнджер та його вірний супутник індіанець... прибувають до міста. Самотній Рейнджер, у масці, невідомий нікому, із загадковим походженням та способом життя, ніколи не зближується з тими, кому він допомагає. Його сила частково у його загадковості. За десять хвилин Самотній Рейнджер розуміє проблему, визначає поганих хлопців, дістає пістолет та кидає винуватців за ґрати. А потім завжди показують чудову фінальну сцену, в якій безпомічні жертви стоять перед своїми ранчо чи на міській площі та радіють, як дивовижно їх було врятовано»⁴.

Яка нісенітниця! Немає лідерів, схожих на Самотнього Рейнджера. Подумайте: якщо ви самі, то ви нікого і не ведете за собою, чи не так? Експерт із лідерства Воррен Бенніс був правий, коли зазначав: «Лідер знаходить велич у групі, і він чи вона допомагає членам групи знайти велич у самих собі»⁵. Подумайте про будь-якого високоефективного лідера, і ви зрозумієте, що ця людина оточила себе потужним ближнім колом. Мій друг Джозеф Фішер нагадав мені про це, коли розповідав про вплив євангеліста Біллі Грема. Його успіх став результатом фантастичного ближнього кола: Рут Белл Грем, Греді Вілсон, Кліф Барроуз та Джордж Беверлі Ші. Вони зробили Біллі Грема значно кращим, ніж він міг стати самотійно. Ви можете помітити це в бізнесі, церкві, спорті, навіть у сімейних стосунках. Ті, хто до вас найближче, визначають рівень вашого успіху.

Кого ви залучаєте до ближнього кола?

Більшість людей створює собі ближнє коло. Але зазвичай вони роблять це не дуже продумано. Ми від природи схильні оточувати себе або людьми, які нам подобаються, або людьми, з якими нам комфортно. Чимало людей навіть замислювалось над тим, що найближчі люди впливають на ефективність та лідерський потенціал. Ви можете помітити це, спостерігаючи за спортсменами, які переходять до професійного спорту, чи артистами, які досягають кар'єрного успіху. Дехто знищує сам себе і ніколи не досягає свого потенціалу, і нерідко це залежить від того, з якими людьми він проводить свій час.

Тільки якщо ви досягли свого потенціалу як лідер, ваші люди мають шанс досягнути свого потенціалу.

Аби практикувати закон ближнього кола, ви маєте будувати стосунки свідомо. Ви маєте подумати про виконання своєї місії та про успіх людей, які за вами підуть. Тільки якщо ви досягнете свого лідерського потенціалу, ваші люди мають шанс досягнути і свого потенціалу.

Поки ви розмірковуєте над тим, які люди мають бути у вашому ближньому колі, поставте собі такі запитання. Якщо ви можете відповісти на них «так», тоді ці люди є відмінними кандидатами до вашого ближнього кола.

1. Чи мають вони значний вплив на інших?

Один із ключів до успішного лідерства — це здатність впливати на людей, які здійснюють вплив на інших. Як вам це зробити? Залучити людей, що мають вплив, до свого ближнього кола. Так я зробив із Джимом у церкві в Ланкастері, що в штаті Огайо, про якого я згадував у розділі про закон зв'язку. Коли я приїхав, Джим був найбільш впливовою людиною в організації. Вибудувавши стосунки з Джимом і взявши його до свого ближнього кола, я досяг двох речей. По-перше, я поширив свій вплив на нього — поділився з ним своїми цінностями, баченням, філософією лідерства. Я хотів, щоб він став носієм мого бачення для інших людей в організації. По-друге, я дізнався, що він думає. Якщо у нього був свій погляд чи зауваження щодо того, що я хотів зробити, я міг дізнатись про це відразу і разом із ним усе з'ясувати. А оскільки він мав багато років досвіду спілкування з людьми в організації, він часто допомагав мені пробиратись крізь приховані небезпеки, про які я навіть не знав.

2. Чи принесуть вони із собою вітальний подарунок?

Через свою лідерську обдарованість я, природно, притягую лідерів. Також мене самого захоплюють лідери. Про великих бейсбольних відбивальників кажуть, що, коли вони зустрічають іншого чудового відбивальника, все, про що вони можуть говорити, це відбивання. Те саме відбувається і з лідерами. Коли вони збираються разом, вони діляться досвідом, розпитують один одного, випробовують ідеї. Та одним із найкращих досвідів, що я мав у своїй лідерській кар'єрі, було залучення до мого ближнього кола кількох ключових осіб, котрі були сильні у сферах, у яких я відчував свою слабкість.

Серед цих ключових осіб була Лінда Еггерс, моя асистентка. Моя порада молодим виконавчим директорам — асистент має стати першим і найважливішим працівником, якого ви візьмете на роботу. У Лінді я знайшов абсолютний скарб! Вона працює зі мною вже понад двадцять років. Вона дуже уважно ставиться до деталей, вона невтомна і, як «Радар» О'Рейлі з М.Е.Ш. [*****](#), вона має здатність передбачати, що мені потрібно, до того, як я сам це зрозумію. І ще Лінда знає мене настільки добре, що може розмовляти з іншими від мого імені, знаючи, як би відповів я у 90 відсотках випадків.

3. Чи вони займають стратегічну позицію в організації?

Деякі люди входять до вашого ближнього кола через важливість для організації. Якщо ви та вони не маєте однакового бачення — тоді в організації неприємності. У моєму житті Джон Галл точно підходить під цей опис. Дві організації, які він очолює для мене, ЕКВІП та ІЕсЕс, не можуть функціонувати без його лідерства. Деякі найбільш значущі та ефективні речі, які я роблю, були втілені ЕКВІПом. Організація вже навчила понад мільйон лідерів у всьому світу і прискорює темпи, щоб навчати ще більше.

Якби в ЕКВІП трапилось щось таке, що розвернуло б організацію у неправильному напрямку, багато речей у моєму житті зупинилося б. Саме тому в мене є Джон, видатний лідер, що очолює організацію — і тому він залишається біля мене у моєму ближньому колі.

4. Чи вони додають цінності мені та організації?

У розділі про закон збільшення цінності я говорив про те, як люди додають, віднімають, примножують або ділять, коли йдеться про цінність інших. Люди у вашому ближньому колі мають бути додавачами та примножувачами. Вони повинні довести, що є надбанням для організації. Ось вірш Елли Вілер Вілкокс, який моя мати часто мені читала у дитинстві:

*Зараз на землі існує тільки два види людей,
Тільки два види людей, не більше, повір.
Не добрі й лихі, бо, очевидно,
Що всі добрі — напівлихі, а всі лихі — напівдобрі.
Ні! Ті два види людей, про які я говорю, —
Це люди, які підіймають, і люди, які спираються.
Зараз на землі існує тільки два види людей,
Тільки два види людей, не більше, повір.
Не грішник і святий, оскільки добре зрозуміло,
Що добрі — напівлихі, а лихі — напівдобрі...*

*Ні. Два види людей на землі, про які я говорю, —
Це люди, які підіймають, і люди, які спираються.*

Для ближнього кола шукайте лише тих, хто підіймає.

Члени ближнього кола мають також додавати цінність вам особисто. Це не егоїзм. Якщо вони матимуть негативний вплив, то заважатимуть вашому хисту вправно управляти людьми, а це може нашкодити і вам, і організації.

На вершині самотньо, тому краще взяти когось із собою.

Хтось мені сказав: «На вершині самотньо, тому краще знати, для чого ти там опинився». Справді, лідери несуть важкі тягарі. Коли ви попереду, то можете стати легкою мішенню. Саме тому я кажу: «На вершині самотньо, тому краще взяти когось із собою». Хто може бути кращим супутником, ніж той, хто піднімає вас, не підлабузник, але надійний прихильник і друг? Соломон зі Стародавнього Ізраїлю визнав цю істину: «Залізо гострить залізо, друзі загострюють розум один одного»⁶. Для свого ближнього кола шукайте людей, які допоможуть вам стати кращими.

5. Чи позитивно вони впливають на інших членів ближнього кола?

Я великий прихильник командної взаємодії, і коли ваше ближнє коло збирається працювати разом і функціонувати як команда, вам треба звернути увагу на те, як взаємодіють між собою її члени. По-перше, потрібно, щоб вони були гарно «припасовані» один до одного. Вам треба, щоб кожен член із вашого ближнього кола займав те місце у вашому житті, де він може бути корисним, не наступаючи на ноги іншим, так само, як гравці баскетбольної команди, що виступає на чемпіонаті, мають взаємодоповнювальні та схожі ролі.

По-друге, потрібно, щоб члени вашого ближнього кола вдосконалювали один одного, покращували один одному гру. Інколи це відбувається, бо вони підбадьорюють один одного. Іноді це трапляється, коли вони діляться інформацією та мудрістю. А деколи це стається завдяки дружній конкуренції. Немає значення, як це трапляється — якщо вони будуть удосконалювати здібності інших членів команди, вони також будуть вдосконалювати вас як лідера.

Визначити... виростити... найняти

Однак є ще одне запитання, яке ви маєте поставити потенційному члену ближнього кола. Я не вніс його до списку з п'яти питань, тому що відповідь «так» не означає, що ця людина автоматично має потрапити до вашого ближнього кола. Утім, відповідь «ні» означатиме, що її там бути не повинно. А запитання таке: чи показують вони довершеність, зрілість та гарний характер у всьому, що роблять?

Ви зможете відповісти на це питання, тільки якщо знатимете людей достатньо добре. А це означає, що ви, напевно, обиратимете членів ближнього кола серед людей у своїй організації. Насправді в більшості випадків перед тим, як люди будуть готовими посісти місце у вашому ближньому колі, вам необхідно буде забезпечити їхній розвиток. Оскільки ви шукаєте людей і працюєте з ними, послухайте пораду Неда Барнхольта, багаторічного колишнього президента, виконавчого директора та голови «Аджілент Текнолоджіз». Він вважає, що, коли річ стосується лідерства в організації, є три типи людей: 1) ті, хто зрозумів усе практично відразу і вже взявся за роботу; 2) ті, хто налаштований скептично і не певен, що робити з лідерством; 3) ті, хто сприймає лідерство негативно та сподівається, що воно мине. «Я витрачав багато часу на тих, хто перебував у найнегативнішій групі, — каже Барнхольт, — намагаючись переконати їх змінитись. Тепер я проводжу час із людьми першої групи. Я інвестую у свій найкращий актив»⁷.

Ніколи не припиняйте інвестувати в ближнє коло

Мушу визнати, що я був обдарований неймовірним ближнім колом, до якого входили члени родини, багаторічні працівники, колеги, які викликали у мене захоплення, та наставники. Вони допомагають впливати на речі, яких я не можу виконувати самостійно. Я завжди пильно ставлюсь до людей у ближньому колі, бо відколи мені виповнилось сорок, я знаю, що не зайдеш далеко сам. Коли ви досягнули своєї граничної межі часу й енергії, єдиний спосіб, яким ви можете збільшити свій вплив, — це впливати через інших. Кожна людина в моєму ближньому колі є висококласним виконавцем, і кожен із них або розповсюджує мій вплив, або допомагає мені зростати та ставати кращим лідером.

Звичайно, у жодного лідера не було потужного ближнього кола із самого початку. Коли лідери обіймають нову посаду, вони зазвичай змушені будувати ближнє коло з нуля. Так сталося у 1981 році, коли я пристав на пропозицію очолити церкву Скайлайн у районі Сан-Дієго, що у Каліфорнії.

Церква мала довгу історію і визнану репутацію в країні. Її заснував у 1950 році Орвал Батчер — прекрасний чоловік, який вийшов на пенсію після двадцяти семи років роботи. Доктор Батчер своїм лідерством доторкнувся до життя тисяч людей. Це була гарна церква, але вона мала одну проблему: вона роками не зростала.

Потенціал лідера визначається найближчими людьми.

Коли я почав працювати, то перш за все зустрівся зі штатними працівниками, щоб оцінити хист кожного. Майже відразу я зрозумів, чому церква не зростала. Штатні працівники були гарними людьми, але вони не були сильними лідерами. Неважливо, над чим ми працювали — вони не могли привести організацію туди, де вона мала бути. У церкві такого масштабу штатні працівники є ближнім колом лідера. Якщо працівники сильні, тоді лідер може здійснити великий вплив. Якщо працівники слабкі — він не може нічого. Це закон ближнього кола.

Завдання, що стояло переді мною, було очевидним. Я мав усунути слабких лідерів і ввести кращих. Тільки так я міг змінити ситуацію. Подумки я розділив людей на три групи, відповідно до їхньої здатності вести за собою та досягати результатів. Найгіршу третину я звільнив одразу та почав наймати на їхні місця найкращих із тих, кого міг знайти. Згодом я почав працювати із середньою та кращою третинами. Організація відразу ж почала зростати. Через три роки всі штатні працівники (крім двох) були замінені на кращих лідерів. Оскільки ближнє коло піднялось на новий рівень, здійнятись на вищий рівень змогла й організація. За роки ми втричі збільшили кількість щотижневих відвідувачів — від 1000 до понад 3300.

Зростання та успіх, яких ми досягли в Скайлайні, стали можливі завдяки закону ближнього кола. Із правильним штатом наш потенціал став захмарним. І у 1995 році, коли я пішов, інші лідери з різних куточків країни хотіли взяти ключових працівників мого штату до своїх організацій. Вони визнали силу закону ближнього кола і хотіли найняти тільки кращих із найкращих, щоб збільшити свій потенціал.

Найміть найкращий штат, який тільки зможете знайти, розвиньте його настільки, наскільки зможете, та передайте йому усе, що можете передати.

Лі Якока каже, що успіх приходить не від того, що ти знаєш, а від того, кого

ти знаєш, і як ти презентуєш себе кожному з цих людей. У цьому є багато правди. Якщо ви хочете підвищити ваші можливості та збільшити потенціал як лідер, перше, що ви маєте зробити — стати найкращим лідером, яким можете бути. Наступний крок — оточити себе найкращими лідерами, яких зможете знайти. Ніколи не забувайте, що потенціал лідера визначається найближчими людьми. Це закон ближнього кола. І це єдиний спосіб досягнути найвищого можливого рівня.

Застосування закону ближнього кола до вашого життя

1. Ви знаєте, хто входить до вашого ближнього кола? Це люди, до яких ви звертаєтесь по пораду, підтримку та допомогу у справах. Якщо ви є лідером маленького штату, то всі ваші підлеглі також належать до вашого ближнього кола.

Запишіть імена членів вашого ближнього кола. Напроти кожного імені напишіть внесок цієї особи. Якщо вони не мають чіткої функції або ролі, тоді напишіть, яким є, на вашу думку, їхній потенційний внесок.

Подивіться на те, які функції не перекриті, а які повторюються у декількох людей. Потім почніть шукати людей, які могли би заповнити пропуски, та подумайте, що ви можете вчинити з дублюванням функцій. І будьте готові сповістити нових членів ближнього кола про те, що вони мають зрости до ваших очікувань.

2. Видатне ближнє коло створюється не випадково. Ефективні лідери постійно розвивають теперішніх і майбутніх членів ближнього кола. Як вони це роблять?

- Вони стратегічно проводять додатковий час із ними або настановляють їх та розвивають стосунки.
- Вони надають їм більше відповідальності та пов'язують із ними більші очікування.
- Вони їх хвалять, коли справи йдуть добре, та закликають до відповідальності, коли цього не відбувається.

Перевірте свій список членів ближнього кола, аби визначити, чи ви вчиняєте з ними так само. Якщо ні, виправте ситуацію. На додаток переконайтесь, що використовуєте стратегію розвитку з усіма новими потенційними членами ближнього кола.

3. Якщо ви очолюєте більший штат, тоді не всі, хто працює з вами, стануть

частиною ближнього кола. Коли ж ви маєте перемкнутись на менше ближнє коло, таку собі команду в команді?

- Коли під вашим керівництвом більше семи підлеглих.
- Коли ви більше не можете керувати окремо кожним.
- Якщо ви працюєте у волонтерських організаціях, де інші, не тільки штатні працівники, мають бути в ближньому колі.

Якщо щось із цього описує вашу ситуацію — починайте думати над створенням малого ближнього кола, використовуючи підходи, викладені вище.

«Тур де Франс» — щорічні шосейні багатоденні велоперегони дорогами Франції. Траси, де проходить гонка, змінюються кожного року, повна довжина гонки — від 3000 до 4000 кілометрів.

До порівняння: помірно активним особам рекомендовано споживати від 1400 до 2800 калорій на день.

«Джіро д'Італія» — щорічні шосейні багатоденні велоперегони дорогами Італії.

«Діскавері» — команда, в якій виступав Ленс Армстронг. Жовту майку під час «Тур де Франс» одягає лідер велоперегонів.

Уолтер Юджин «Радар» О'Рейлі — персонаж американського серіалу «М*А*S*Н* — військово-польовий шпиталь». У серіалі «Радар» О'Рейлі — писар та секретар начальника польового шпиталю, який має здатність передбачати, що станеться за декілька секунд.

Читайте продовження у 2 частині книги.

Примітки

1. Закон обмеження

1. «Мак-Дональдз», Канада, «FAQs», <http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/faq.aspx> (версія доступна станом на 08.08.2006).

2. Закон впливу

1. Peggy Noonan, *Time*, 15 вересня 1997 року.
2. Thomas A. Stewart, «Brain Power: Who Owns It... How They Profit from It», *Fortune*, 17 березня 1997 року, с. 105—6.
3. Paul F. Boller Jr., *Presidential Anecdotes* (New York: Penguin Books, 1981), с. 129.

3. Закон процесу

1. Sharon E. Epperson, «Death and the Maven», *Time*, December 18, 1995.
2. James K. Glassman, «An Old Lady's Lesson: Patience Usually Pays», *Washington Post*, December 17, 1995, H01.
3. «The Champ», *Reader's Digest*, січень 1972, с. 109.
4. Milton Meltzer, «Theodore Roosevelt and His America» (New York: Franklin Watts, 1994).

4. Закон навігації

1. Forbes.
2. John C. Maxwell, «Thinking for a Change: 11 Ways Highly Successful People Approach Life and Work» (New York: Warner Books, 2003), с. 177—80.
3. Jim Collins, «Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't» (New York: Harper Business, 2001), с. 86.

5. Закон збільшення цінності

1. Julie Schmit, «Costo Wins Loyalty with Bulky Margins», *USA Today*, 24.09.2004, <http://www.keepmedia.com/pubs/USATODAY/2004/09/24/586747?extID=10032&oliID=213> (версія доступна станом на 24 серпня 2006).

2. Alan B. Goldberg and Bill Ritter, «*Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability*», ABC News, 2.08.2006, <http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779> (версія доступна станом на 16 серпня 2006 року).
3. Barbara Mackoff and Gary Wenet, «*The Inner Work of Leaders: Leadership as a Habit of Mind*» (New York: AMACOM, 2001), с. 5.
4. Steven Greenhouse, «*How Costco Became the Anti-Wal-Mart*», New York Times, 17.07.2005, <http://select.nytimes.com/search/restricted/article> (версія доступна станом на 22 серпня 2006).
5. Goldberg and Ritter, «*Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability*».
6. Greenhouse, «*How Costco Became the Anti-Wal-Mart*.»
7. Новий Заповіт, Матвія 25:31—40 (The Message).
8. Ден Кесі, матеріали конференції «Ексчейндж», 2 листопада 2005.

6. Закон надійної основи

1. Robert Shaw, «*Tough Trust*», Leader to Leader, зима 1997, с. 46—54.
2. Russell Duncan, «*Blue-Eyed Child of Fortune*» (Athens: University of Georgia Press, 1992), с. 52—54.
3. Robert S. McNamara with Brian VanDeMark, «*In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam*» (New York: Times Books, 1995).

7. Закон поваги

1. M. W. Taylor, «*Harriet Tubman*» (New York: Chelsea House Publishers, 1991).
2. Careers By the People, «*Principal*», <http://www.careersbythepople.com/index/do/bio/> (версія доступна станом на 31 серпня 2006 року).
3. Національна асоціація студентського спорту, http://www.ncaa.org/stats/m_basketball/coaching/d1_500_coaching_records.pdf (версія доступна станом на 31 серпня 2006 року).
4. Alexander Wolff, «*Tales Out of School*», Sports Illustrated, 20.10.1997, с. 64.
5. Mitchell Krugel, «*Jordan: The Man, His Words, His Life*» (New York: St. Martin's Press, 1994), с. 39.

8. Закон інтуїції

1. Cathy Booth, «*Steve's Job: Restart Apple*», Time, 18.08.1997, с. 28—34.
2. Leander Kahney, «*Inside Look at Birth of the iPod*», Wired, 21.07.2004, <http://www.wired.com/news/culture/0,64286-1.htm> (версія доступна станом на 1 вересня 2006).

3. Ana Letícia Sigvartsen, «*Apple Might Have to Share iPod Profits*», Info Satellite, 8.03.2005,
<http://www.infosatellite.com/news/2005/03/a080305ipod.html> (версія доступна станом на 6 квітня 2006).
4. BBC News «*iPod Helps Apple Quadruple Profit*», 10.12.2005,
<http://newsvote.bbc.co.uk> (версія доступна станом на 1 вересня 2006).

10. Закон зв'язку

1. CiBiCi Ньюз Канада, «*Bush Visits “Ground Zero” in New York*», 15.09.2001,
http://www.cbc.ca/story/news/?/news/2001/09/14/bushnyc_010914 (версія доступна станом на 11 вересня 2006).
2. Sheryl Gay Stolberg, «*Year After Katrina, Bush Still Fights for 9/11 Image*», New York Times, 28.08.2006,
<http://www.nytimes.com/2006/08/28/us/nationalspecial/28bush.html> (версія доступна станом на 12 вересня 2006).
3. Н. Norman Schwarzkopf, «*Lessons in Leadership*», випуск 12, номер 5.
4. Н. Norman Schwarzkopf and Peter Petre, «*It Doesn't Take a Hero*» (New York: Bantam Books, 1992).
5. Kevin and Jackie Freiberg, «*Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*» (New York: Broadway Books, 1996), с. 224.

11. Закон ближнього кола

1. Michael Specter, «*The Long Ride: How Did Lance Armstrong Manage the Greatest Comeback in Sports History?*» New Yorker, 15.07.2002,
http://www.newyorker.com/printables/fact/020715fa_fact1 (версія доступна станом на 15 вересня 2006).
2. Dan Osipow, «*Armstrong: “I’m More Motivated Than Ever”*», Pro Cycling, 23.06.2005, http://team.discovery.com/news/062205tourteam_print.html (версія доступна станом на 15 вересня 2006).
3. Discovery Channel Pro Cycling Team, «*Cycling FAQ: Learn More About Team Discovery*», <http://team.discovery.com/index.html?path=tabs3> (версія доступна станом на 15 вересня 2006).
4. Lawrence Miller, «*American Spirit: Visions of a New Corporate Culture*» (New York: Warner Books, 1985).
5. Warren Bennis, «*Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*» (New York: Perseus Books, 1998).
6. Старий Заповіт. Книга приповідок Соломонових, 27:17.
7. Judith M. Bardwick, «*In Praise of Good Business*» (New York: John Wiley

and Sons, 1988).

Читайте продовження у 2 частині книги.