

Джон Максвелл

21 беззаперечний закон лідерства (Частина 2)

12. Закон передачі повноважень

ТІЛЬКИ ВПЕВНЕНІ У СОБІ ЛІДЕРИ ПЕРЕДАЮТЬ ВЛАДУ ІНШИМ

Майже всі чули про Генрі Форда — революційного новатора автомобільної індустрії та легенду історії американського бізнесу. У 1903 році він був співзасновником «Форд Мотор Компані» і вірив, що майбутнє автомобілів залежить від того, наскільки доступними вони будуть для середнього американського робітника. Форд казав:

«Я створю мотоколяску для мас. Вона буде достатньо великою для родини, але доволі малою, щоб одна людина могла нею керувати та доглядати за нею. Вона буде зібрана з найкращих матеріалів, її зберуть найкращі люди, яких тільки можна найняти, вона матиме найпростіший дизайн, який може розробити сучасна інженерія. Утім, вона буде настільки дешевою, що кожна людина, яка отримує непогану зарплату, матиме змогу придбати її та насолоджуватись із родиною благословенними годинами задоволення на грандіозних просторах, що їх створив Господь».

Генрі Форд втілював це бачення у «моделі Ті» та змінив обличчя американського життя у двадцятому столітті. Станом на 1914 рік Форд виробляв приблизно 50 відсотків усіх автомобілів у Сполучених Штатах. «Форд Мотор Компані» була схожа на історію американського успіху.

Менш відома частина розповіді

Однак історія Форда розповідає лише про досягнення, й одна з причин, чому так сталося, полягає в тому, що він не визнавав закону передачі повноважень. Генрі Форд був настільки закоханий у свою «модель Ті», що не хотів змінювати чи вдосконалювати її. І не бажав, щоб хтось інший займався нею. Одного разу, коли група дизайнерів зробила сюрприз та показала йому прототип вдосконаленої моделі, Форд у люті зірвав двері з машини і почав троцяти її руками.

Упродовж майже двадцяти років «Форд Мотор Компані» пропонувала лише один дизайн «моделі Ті», який розробив особисто Генрі Форд. Лише в 1927 році він нарешті — дуже неохоче — погодився представити людям нову машину.

Компанія створила «модель А», але вона сильно відставала від конкурентів із технічного погляду. Незважаючи на те, що «Форд Мотор Компані» на початку з неймовірним відривом випереджала конкурентів, ринкова частка компанії зменшувалась. У 1931 році вона впала до 28 відсотків, трохи більше половини від того, що компанія мала сімнадцять років тому.

Генрі Форд був цілковитою протилежністю лідера, який передає уповноваження. Він постійно «копав» під власних лідерів та заглядав їм через плече. Він навіть створив соціологічний відділ у «Форд Мотор Компані», щоб перевіряти робітників та впливати на їхнє особисте життя. З роками він ставав усе більш ексцентричним. Одного разу він зайшов до бухгалтерії і викинув усі бухгалтерські книги компанії на вулицю зі словами: «Просто покладіть усі гроші, які ми отримуємо [саме так!], у велику бочку, і коли прийде партія матеріалів, просто залізьте в бочку та витягніть достатньо грошей, щоб розплатитись».

Та найбільш дивні стосунки у Форда були з адміністративним персоналом, особливо із сином Едселем. Молодший Форд почав працювати у компанії ще хлопчиком. Що ексцентричнішим ставав Генрі, то важче працював Едсел, щоб компанія продовжувала функціонувати. Якби не Едсел, «Форд Мотор Компані» припинила б діяльність у 1930-х роках. Генрі все-таки дав Едселю посаду президента компанії, але водночас продовжував «копати» під свого сина. Навіть більше, кожного разу, коли в компанії з'являвся потенційний лідер, Генрі знищував його. У результаті компанія втрачала своїх найкращих працівників. Ті кілька, котрі залишились, вчинили так, тому що розуміли, що старий Генрі скоро помре й Едсел нарешті очолить компанію та все виправить. Але цього не сталося. Едсел помер у 1943 році у віці сорока дев'яти років.

Інший Генрі Форд

Старший син Едсела, двадцятишестирічний Генрі Форд II, швидко залишив службу у військово-морських силах, щоб повернутись до Дірборна, що у штаті Мічиган, та очолити компанію. Спочатку він зустрів спротив прихильників свого дідуся. Однак за два роки отримав підтримку декількох ключових людей і ради директорів (його мати контролювала 41 відсоток акцій «Форд Мотор Компані») та переконав дідуся піти з посади, звільнивши президентське крісло. Молодий Генрі отримав контроль над компанією, яка не приносила прибутків упродовж п'ятнадцяти років. На той час вона втрачала один мільйон доларів на день! Молодий президент знав, що сам він не зможе все виправити, тому вирішив знайти лідерів. На щастя, перша група лідерів просто звернулась до нього. Полковник Чарльз «Текс» Торнтон очолював групу з десяти людей, що працювала на Міністерство оборони під час Другої світової війни. Вони зробили

великий внесок у «Форд Мотор Компані». За наступні кілька років група дала шість віце-президентів компанії та двох президентів.

Друга хвиля лідерів з'явилась разом з Ерні Брічем, який був досвідченим керівником «Дженерал Моторс» та колишнім президентом «Бендікс Авіейшн». Молодий Генрі взяв його на посаду виконавчого віце-президента, другої людини в компанії, сподіваючись, що він візьме командування на себе та змінить долю компанії. І Брічу це вдалось. Він швидко привів 150 видатних керівників із «Дженерал Моторс», і вже у 1949 році «Форд Мотор Компані» почала отримувати прибутки. Того ж року компанія продала понад мільйон «Фордів», «Меркурі» та «Лінкольнів» — найкращі продажі з часів «моделі А».

Хто головний?

Якби Генрі Форд II жив за законом передачі повноважень, «Форд Мотор Компані» могла б вирости настільки, що перегнала би «Дженерал Моторс» та знову стала би компанією номер один. Але тільки впевнені лідери можуть передавати владу іншим, а Генрі відчував загрозу. Успіх Текса Торнтона, Ерні Бріча та Льюїса Крузо, легендарного керівника «Дженерал Моторс», якого Бріч привів у компанію, змусили Генрі хвилюватись за своє крісло у «Форді». Його позиція була заснована не на впливі, а на імені та родинному контролі над акціями компанії.

«Найкращий начальник — той, хто має достатньо розуму, щоб зібрати хороших людей для виконання того, що він хоче, і достатньо самоконтролю, щоб не втручатись у їхній процес роботи».

Теодор Рузвельт

Яким було рішення Генрі? Він почав нацьковувати керівників компанії один на одного. Спочатку Торнтон на Крузо. Потім, коли Торнтон було звільнено, він підбурих Крузо проти Бріча. Біографи Форда Пітер Коль та Девід Горовіц описали метод Генрі Форда II так:

«Інстинкт виживання у Генрі проявився у його майстерності, змішаній із деякою слабкістю. Генрі наділив Крузо владою робити практично все, що той забажає. Забравши привілеї у Бріча та надавши їх його помічникові, він зробив ворогами двох людей, що були ключовими для успіху «Форда». Хоча Генрі не довіряв Брічу, він офіційно залишив його головним, бо це збільшувало простір для маневрів. І як офіційний начальник Крузо Бріч міг бути корисним, якби Генрі захотів приглянути за Крузо»¹.

Це характерна ознака лідерства Генрі Форда II — кожного разу, коли виконавець отримував владу та вплив, Генрі обмежував повноваження цієї людини,

переводячи її на посаду з меншими обов'язками, надаючи підтримку підлеглим цієї людини або публічно принижуючи її. Ці маневри тривали доти, доки Генрі II був у «Форді». Як розповів один із президентів компанії «Форд» Лі Якока після того, як залишив компанію: «Генрі Форд, як я побачив на власному прикладі, мав погану звичку позбавляти сильних лідерів».

Якока каже, що Генрі Форд II одного разу описав йому свою лідерську філософію, ще задовго до того, як Якока став її об'єктом. Форд сказав: «Якщо людина на тебе працює, не дозволяй їй почуватись надто зручно. Не давай їй почуватись комфортно і впроваджувати свої методи роботи. Завжди вчиняй усупереч її очікуванням. Тримай людей стривоженими та неврівноваженими»².

Що означає гарно управляти людьми?

Обидва Генрі Форди не вміли дотримуватись закону передачі повноважень. Замість того, щоб визначити лідерів, виростити їх, дати їм ресурси, владу та відповідальність, а потім послабити контроль, щоб ті досягли свого, вони, навпаки, підвищували та підривали авторитет своїх найкращих людей. Непевність у власних силах обох Фордів зробила неможливою передачу влади іншим. Зрештою, невпевненість підірвала їхній особистий лідерський потенціал, створила хаос у житті людей, які їх оточували, та завдала шкоди організації. Якщо лідери хочуть бути успішними, вони мають бути готові давати владу іншим. Мені подобається, як про це сказав президент Теодор Рузвельт: «Найкращий начальник — той, хто має достатньо розуму, щоб зібрати гарних людей для виконання того, що він хоче, і достатньо самоконтролю, щоб не втручатись у процес їхньої роботи».

Для того щоб добре управляти іншими, ми маємо допомагати їм розкрити свій потенціал. А це означає бути на їхньому боці, підбадьорювати їх, давати їм владу та допомагати їм перемагати. Це не зовсім те, що зазвичай кажуть про лідерство. Які були дві лідерські ігри, в які ми грали у дитинстві? «Цар гори» та «Слідуй за лідером». Якою була мета «Царя гори»? Скинути інших людей, щоб залишитись лідером. А яка мета «Слідуй за лідером»? Ви робите речі, які, як ви *знаєте*, не можуть зробити послідовники, щоб виокремити себе та стати більш могутнім. Суть цих ігор — для того щоб ви виграли, інші мають програти. Ці ігри побудовані на непевності та є протилежністю тому, як ми маємо виховувати лідерів.

Коли я подорожую країнами, що розвиваються, я особливо гостро відчуваю, наскільки чужою може бути ідея передачі повноважень для лідерів-початківців. У культурах, де вам доводиться битись, щоб досягти чогось, зазвичай вважають, що вам необхідно битись з іншими, щоб зберегти своє лідерство. Але такий підхід викриває дефіцитний спосіб мислення. Правда полягає в тому, що якщо

ви віддаєте владу іншим, її все одно залишається дуже багато.

Вести за собою — означає давати владу іншим, а не збагачувати себе.

Коли я викладаю закон передачі повноважень у країнах, що розвиваються, я зазвичай прошу підійти добровольця, щоб показати наочно, що відбувається, коли лідер намагається притримати інших, замість того, щоб дати їм зростати. Я прошу волонтера стати переді мною і кладу руки йому на плечі. Тоді я починаю давити вниз. Що нижче я хочу придавити його, то більше мені треба для цього зігнутись. Що нижче він, тим нижче я. Те саме і з лідерством: щоб тримати низько інших, ви так само маєте бути низько. І якщо ви робите так, ви втрачаєте будь-яку владу, щоб вивищити інших.

Що перешкоджає передачі повноважень

Вправно вести людей — означає давати владу іншим, а не збагачувати себе. Аналітики лідерства Лінн Мак-Фарланд, Ларрі Сенн та Джон Чилдрес кажуть, що «модель передачі повноважень лідерами відходить від “влади посади” та спрямована на “владу людей”, коли всі люди отримують лідерські ролі так, що можуть зробити повноцінний внесок»³. Свого потенціалу можуть досягти тільки ті, кому надали владу. Коли лідер не може чи не хоче ділитись владою з іншими, він створює перешкоду всередині організації, яку не в силі здолати. Якщо перешкоди залишаються достатньо довго — люди здаються та припиняють спроби або переходять до інших організацій, у яких можуть збільшити свій потенціал.

Зазвичай лідери не здатні передати повноваження іншим через три головні причини:

Перешкода №1: бажання безпечної роботи

Страх втратити те, що ми вже маємо, — ворог номер один для передачі повноважень. Слабкі лідери стурбовані тим, що стануть непотрібними, якщо вони допоможуть підлеглим. Але правда полягає в тому, що єдиний спосіб зробити себе *незамінним* — це зробити себе *непотрібним*. Іншими словами, якщо ви здатні тривалий час наділяти владою інших та допомагати їм розвиватись так, що вони стають здатними виконувати вашу роботу, ви станете незамінним для вашої організації. Це парадокс закону уповноважень.

Страх втратити те, що ми вже маємо, — ворог номер один для передачі повноважень.

«А якщо я залишусь без роботи, передавши повноваження іншим?» — запитаєте ви. «А моє керівництво не визнає мого внеску?» Таке може трапитись у короткій перспективі. Але якщо ви будете й надалі виховувати лідерів та давати їм владу, ви створите зразок успіху, довершеності та лідерства, який визнають та винагородять. Якщо команди, які ви будете очолювати, завжди будуть успішними, люди зрозуміють, що ви добре ними управляєте.

Перешкода №2: спротив змінам

Лауреат Нобелівської премії письменник Джон Стейнбек стверджував: «Для людини з віком природно протестувати проти змін, особливо проти змін на краще». У своїй суті передача повноважень приносить постійні зміни, бо надихає людей зростати та змінюватись. Зміни є ціною прогресу. Із цим не завжди легко жити.

Більшість людей не любить змін. Це правда. Та одна з найбільш важливих відповідальностей лідера полягає в тому, щоб постійно покращувати організацію. Як лідер ви маєте навчити себе приймати зміни, прагнути їх, звільнити для них шлях. Ефективні лідери не тільки бажають змінюватись, вони стають агентами змін.

Перешкода №3: низька самооцінка

Джон Пірс помітив: «Якщо ви вважаєте, що виглядаєте смішним на коні, ви не зможете очолювати кавалерійську атаку». Сором'язливі люди рідко бувають хорошими лідерами. Вони зосереджуються на собі, переймаються через те, як виглядають, що подумают інші, чи можуть вони сподобатись. Вони не можуть віддати владу іншим, бо відчують, що самі не мають влади. А віддати те, чого у вас нема, — неможливо.

Найкращі лідери мають сильне почуття самоцінності. Вони вірять у себе, у свою місію, у своїх людей. Як каже письменник Бак Роджерс: «Для тих, хто має впевненість у собі, зміни є стимулом, бо вони вірять, що людина чогось варта і впливає на те, що відбувається навколо. Ці люди є діячами і мотиваторами». Вони також є тими, хто наділяє владою.

«Тільки великі лідери здобувають владу, віддаючи її».

Джсеймс Б. Стокдейл

Тільки впевнені лідери можуть віддавати себе. Марк Твен якось зауважив, що великі речі стаються тоді, коли тобі байдуже, хто отримає за них винагороду.

Але я думаю, що ви можете зробити ще один крок. Гадаю, що великі речі відбуваються *тільки* тоді, *коли* ви винагороджуєте інших.

Одного разу кандидат на посаду віце-президента адмірал Джеймс Б. Стокдейл

оголосив: «Лідерство має бути засноване на добрій волі... Це означає явне та щиросердне зобов'язання допомагати послідовникам... Кого ми потребуємо в ролі лідерів, то це щирих людей, які допомагають настільки, що в результаті роблять свою роботу непотрібною. Але такі лідери ніколи не залишаться без роботи, не залишаться без послідовників. Як би дивно це не звучало, великі лідери здобувають владу, віддаючи її». Якщо ви намагаєтесь стати великим лідером, ви маєте жити за законом передачі повноважень.

Головний із передачі повноважень

Один із найвидатніших лідерів Сполучених Штатів був відомий своєю скромністю та бажанням віддавати владу і повноваження іншим. Ідеться про Авраама Лінкольна. Те, як він обирав людей до кабінету міністрів, свідчить про його глибоку впевненість у своєму лідерстві. Більшість президентів обрали б односторонців. Але не Лінкольні. У буремні для країни часи, у момент конфронтації, Лінкольні зібрав навколо себе групу лідерів, які завдяки різноманіттю та взаємній конкуренції були силою. Один із біографів Лінкольна описав цей метод:

«Для президента обрати політичного суперника на посаду в кабінеті не було чимось надзвичайним. Утім, здавалось, що, оточуючи себе розчарованими противниками, він свідомо наражав себе на небезпеку. Те, що Лінкольні хотів отримувати поради від людей сильних, як він сам, або й сильніших, було виявом його щирих намірів. Те, що він не боявся, що його скинуть чи будуть ним нехтувати, відкривало або виняткову наївність, або спокійну впевненість у власних силах лідерства»⁴.

Для Лінкольна бажання об'єднати країну було важливішим за особистий комфорт. Його сила та впевненість у собі дозволили йому скористатись законом передачі повноважень та залучити до свого кола потужних лідерів.

Знайти сильних лідерів, щоб передати їм повноваження

Лінкольні неодноразово показував здатність давати владу іншим. Ця здатність зіграла вирішальну роль у його стосунках із генералами під час Громадянської війни. Спочатку йому було складно знайти людей, вартих довіри. Коли південні штати відокремились, найкращі генерали країни вирушили на Південь служити в армії Конфедерації. Але Лінкольні ніколи не втрачав надії і ніколи не відмовляв своїм лідерам у владі і свободі, навіть якщо така стратегія не виправдовувала себе з попередниками.

Наприклад, у червні 1863 року Лінкольні передав командування армією

Потому в руки генерала Джорджа Дж. Міда. Лінкольн сподівався, що той краще впорається із завданням, ніж його попередники — генерали Амброз І. Бернсайд та Джозеф Хукер. За декілька годин після призначення Міда Лінкольн відправив до нього кур'єра. У повідомленні президента, зокрема, було сказано:

«Зважаючи на обставини, ніхто ніколи не отримував більш важливого наказу; і я не сумніваюсь, що ви повністю виправдаєте довіру, яку на вас поклав уряд. Вам не будуть перешкоджати жодні вказівки з цієї штаб-квартири. Ваша армія буде діяти так, як ви вважаєте за належне за тих обставин, які виникнуть перед вами... Усі сили у ваших операціях будуть підкорятися вашим наказам»⁵.

Трапилось так, що свій перший помітний виклик на посаді командуючого армією Мід прийняв у невеликому містечку в Пенсильванії під назвою Геттісбург*****. Це було випробовування, яке він пройшов із честю. Однак Мід не став генералом, який повною мірою скористався владою, яку йому запропонував Лінкольн. Хід війни переломив Улісс С. Грант. Утім, Мід зупинив армію генерала Лі, коли це було необхідно, і завадив генералам-конфедератам напасти на Вашингтон.

Щоби додавати інших, вам теж доведеться стати нижчим.

Лінкольн використовував закон передачі повноважень так само послідовно, як Генрі Форд його порушував. Коли генерали виконували завдання, Лінкольн віддавав їм належне; коли ж вони програвали, Лінкольн брав провину на себе. Дослідник життя Лінкольна Дональд Т. Філіпс визнавав: «Упродовж війни Лінкольн публічно брав на себе відповідальність за програні битви та втрачені можливості»⁶. Завдяки своїй незворушній впевненості у собі Лінкольн здатен був твердо стояти під час війни та постійно передавати повноваження іншим.

Сила передачі повноважень

Необов'язково бути лідером такого масштабу, як Лінкольн, щоб передавати повноваження іншим. Головна складова цього процесу — велика віра в людей. Якщо ви вірите в інших, вони самі повірять у себе.

Отримавши надихаючу записку від близької мені людини, я обережно її складаю та зберігаю. Я бережу такі речі. Багато років тому я отримав повідомлення від Дена Рейланда — єдиної людини, крім членів родини, якій упродовж багатьох років я передав найбільше повноважень. Ден був моїм головним пастором, коли

я служив у Скайлайні. Ось що написав Ден:

«Джоне!

Завершився період мого навчання. До мене звернулись із проханням навчити передачі повноважень! Я можу це зробити тільки тому, що спочатку ти передав владу мені. Я досі чудово пам'ятаю день, коли ти ризикнув і призначив мене своїм виконавчим пастором. Ти довірив мені значну відповідальність — щодня бути на чолі працівників та священиків твоєї церкви. Та випустив мене з владою... Ти повірив у мене — можливо, більше, ніж я вірив у себе. Ти показав, що віриш у мене і впевнений у мені так, що я врешті повірив у це сам...

Я дуже вдячний тобі за вплив, який змінив моє життя. Слово “дякую” лише частково передає те, що я відчуваю. “Я люблю і ціную тебе” вже краще. Можливо, найліпший спосіб, у який я можу висловити свою вдячність, — це передати дар, який ти дав мені, іншим лідерам, яких зустріну у своєму житті.

Ден».

Я вдячний Дену за все, що він зробив для мене, і думаю, він повернув мені значно більше, ніж я йому дав. Я справді насолоджувався часом, який провів із Деном, допомагаючи йому зростати.

Дозволяючи зростати іншим, зростаєш сам.

Правда полягає в тому, що передача повноважень — потужна річ. Не тільки для людини, яка зростає, а й для його ментора. Дозволяючи зростати іншим, зростаєш сам. Ден зробив мене кращим не лише тому, що допоміг мені досягти значно більшого, ніж я був здатен добитися самотужки, а й тому, що сам процес зробив мене кращим лідером. Це вплив закону передачі повноважень. Цей вплив ви будете відчувати як лідер доти, доки будете вірити в людей та передаватимете їм владу.

Застосування закону передачі повноважень до вашого життя

1. Як би ви охарактеризували свою самооцінку? Ви впевнені у собі? Чи вірите, що маєте цінність? Чи припускаєте, що маєте щось позитивне, що можна запропонувати людям і вашій організації? Чи готові ви йти на ризик?

Якщо ви низько оцінюєте свою впевненість, вам буде нелегко із законом передачі повноважень. Вам доведеться робити кроки для того, щоб додати цінності собі та зрозуміти, чому у вас така низька самооцінка.

2. Чи вірите ви в людей? Складіть перелік осіб, які з вами працюють. Якщо список буде надто довгим, запишіть імена найближчих до вас людей. Далі

оцініть потенціал (не теперішні можливості) кожної особи за шкалою від 1 до 10.

Якщо оцінки невисокі, значить, ваша віра в людей, ймовірно, також не дуже велика. Поки ви з цим не розберетесь, у вас будуть проблеми з передачею повноважень іншим. Почніть замислюватися над позитивними рисами людей. Подивіться на найсильніші сторони та уявіть, як вони можуть їх використати для великих звершень. Домисліть, ким можуть стати люди, якщо вони максимально розвинули свої обдарування та можливості. І тоді допоможіть їм у цьому.

3. Якщо ви схильні накопичувати й утримувати владу, то для того, щоб стати лідером, який надає владу, ви маєте пережити зміну парадигми. Почніть із вибору найкращих людей і підготуйте їх до успіху. Навчайте їх, дайте їм ресурси та допоможіть поставити досяжні цілі, що сприятимуть зростанню організації. Потім надайте їм відповідальність та владу, щоб вони довели справу до кінця. І коли вони вперше зазнають невдачі, допоможіть їм продовжити, поки вони не досягнуть успіху. Коли ви відчуєте радість і організаційну ефективність від наділення владою інших, вам буде складно *не* віддавати влади іншим.

Битва під Геттісбургом (1863) — найбільша битва Громадянської війни у США.

13. Закон картини

ЛЮДИ РОБЛЯТЬ ТЕ, ЩО БАЧАТЬ

Кілька років тому кінематографіст Стівен Спілберг та актор Том Генкс зняли для телекомпанії «Ейч-Бі-Оу» телевізійний серіал «Брати по зброї» за мотивами однойменної книги історика Стівена Амброза. У десяти серіях розповідається історія роти Е — парашутного підрозділу 101-ї повітрянодесантної дивізії США, — що воювала під час Другої світової війни. Загартовані солдати з роти Е героїчно билися від дня вторгнення до Нормандії і до кінця війни.

Історія роти Е дає чудову можливість дослідити лідерство, бо різні сержанти, лейтенанти та капітани, які командували нею, використовували неоднакові лідерські підходи — і хороші, і погані. Коли лідерство було хорошим, воно впливало не тільки на те, як солдати виконували свої обов'язки, а й на результат битв та, зрештою, всієї війни.

Не та картина

Ще в першій серії серіалу було показано підходи до лідерства, що суперечили один одному. Герберта Собела, офіцера, який командував ротою Е під час військових навчань, показали грубим та автократичним лідером із садистськими нахилами. Він муштрував своїх людей сильніше за командирів інших рот. Він скасовував відпустки та застосовував покарання на власний розсуд. Але, як видно з книги Амброза, Собел був навіть гіршим, ніж його зобразили в серіалі. Собел керував своїми людьми безжалісно, що допускалося, адже їх готували до бою. Утім, до себе він не був таким же вибагливим і ледь міг виконати нормативи, обов'язкові для парашутистів. Він також не показував високого рівня компетенції, якого вимагав від інших. Амброз розповідає показовий для лідерства Собела випадок, який трапився під час навчань.

«Якось під час нічних навчань він [Собел] вирішив провчити своїх солдатів. Разом із сержантом Евансом вони крадькома пройшли у розташування роти та викрали гвинтівки у солдатів, котрі спали. Місія була успішною, тож до світанку Собел та Еванс мали приблизно п'ятдесят гвинтівок. З тріумфом Еванс зібрав роту, а Собел почав їм вичитувати за те, якими жалюгідними вони виявились солдатами»¹.

Собел не знав, що люди, яких він хотів принизити, були не з його роти. Він зайшов до іншого табору і зібрав гвинтівки у роті Ф. Собел не усвідомив помилки, поки до нього не прийшов командир роти Ф із сорока п'ятьма своїми солдатами.

Люди, які служили під керівництвом Собела, кепкували з нього і не поважали. Коли рота Е почала підготовку вторгнення до Нормандії, багато солдатів робили ставки на те, хто з них першим уб'є Собела, коли рота розпочне бій. На щастя, Собела перевели з посади командира роти і призначили на інше місце до того, як рота вступила у бій.

Інша погана картинка

Інше вкрай некомпетентне лідерство було зображено в серії «Точка перелому». Йшлося про Арденнську операцію, в якій солдати роти Е мали відбити у німців місто Фой. Тоді вони вже були досвідченими ветеранами і пройшли найскладніші етапи війни. Вони страждали від жорстокого холоду і немилосердного бомбардування німецької артилерії.

На той час ротою Е командував лейтенант Дайк — лідер, у якого були політичні зв'язки, але не було попереднього військового досвіду. Стиль лідерства Дайка полягав у тому, щоб уникати своїх людей, уникати прийняття рішень, і в момент, коли солдати потребують його найбільше, зникати на тривалий час, щоби «прогулятись». Не було жодного солдата, який би його поважав. І коли нарешті Дайк змушений був командувати ротою під час атаки на місто, він зазнав нищівної поразки і його було звільнено.

Інша картинка

На щастя, більшість лідерів роти Е були видатними військовими, і один із них був нагороджений Хрестом «За видатну службу», а солдати вважали, що він один із «найкращих бойових лідерів Другої світової війни»². Йдеться про Діка Вінтерса. На тренуваннях він був командиром взводу в роті Е й отримав підвищення до командира роти після Нормандії, а з часом — до командуючого офіцера батальйону. Він завершив свою військову кар'єру у званні майора. Час від часу Вінтерс допомагав своїм людям на найвищому рівні виконувати завдання. Він завжди був попереду, показуючи приклад і ризикуючи життям разом зі своїми людьми. Амброз дуже просто описав філософію лідерства Вінтерса: «Офіцери — попереду»³. Кожного разу, коли його солдати мали атакувати позицію ворога, Вінтерс був попереду, на чолі атаки.

Один із найбільш знакових випадків, що ілюструють, як Вінтерс вів людей, показуючи приклад, стався невдовзі після висадки в Нормандії, по дорозі на містечко Карентан, яке рота Е мала відбити у німців. Американські парашутисти під командуванням Вінтерса наблизились до містечка й потрапили під вогонь німецького кулемета. Скупчившись у канавах по обидва боки дороги, вони не просувалися вперед попри накази. Але якби вони не почали рухатись, їх, зрештою, розстріляли би на шматки. Вінтерс спробував їх підбадьорити. Він переконував їх. Бив їх. Він перебігав з однієї канави до іншої під кулеметними кулями. Врешті-решт він вистрибнув на середину дороги, кулі свистіли навколо, і закричав солдатам, щоб ті починали рухатись. Усі як один встали і пішли вперед. І вони допомогли відбити містечко.

Схоже, великі лідери завжди поєднують у собі дві, здавалось би, різні якості. Вони одночасно і візіонери, і практики.

Більше ніж через тридцять п'ять років після того Флойд Тальберт, на той час — сержант, згадав у листі до Вінтерса про цей випадок: «Я ніколи не забуду, як побачив вас посередині дороги. Ви надихнули мене. Усі хлопці відчували те саме»⁴. У 2006 році Вінтерс описав свій підхід до лідерства таким чином: «Можливо, я не був найкращим бойовим командиром, але я завжди прагнув ним бути. Мої люди очікували, що я уважно вивчу тактичну ситуацію, збільшу ресурси, буду думати, перебуваючи під тиском, і потім надихну їх своїм власним прикладом»⁵.

Коли Амброза запитали, що дозволило роті Е так вирізнитись під час війни, «піднятись» над іншими, він чітко відповів: «Вони не були набагато кращими за інших парашутистів, рейнджерів чи морських піхотинців. Це був один серед багатьох інших підрозділів під час війни. Проте все-таки таким особливим, навіть серед обраних, його робило лідерство... Видатні командири — офіцери, очільники взводів і сержанти — не всім елітним підрозділам так пощастило з лідерами, і це багато що змінювало»⁶. Чому це мало значення? Тому що люди роблять те, що бачать. Це закон картинки. Коли лідери вказують шлях правильними вчинками, їхні послідовники починають копіювати їх і перемагати.

Картина стає реальністю

Схоже, великі лідери завжди поєднують у собі дві, здавалось би, різні якості. Вони одночасно і візіонери, і практики. Їхнє бачення дозволяє їм дивитись уперед. Вони можуть уявити, що насувається і що слід зробити. Лідери розуміють, що:

Місія дає мету — відповідаючи на питання «чому?»

Бачення дає *картинку* — відповідаючи на питання «*що?*»

Стратегія дає *план* — відповідаючи на питання «*як?*»

За спостереженням письменника Ганса Фінзеля: «Лідерам платять за те, щоб вони були мрійниками. Що далі ти просуваєшся у лідерстві, то більше твоя робота стосується майбутнього».

Картина оживає, коли лідер стає ефективним прикладом бачення!

Водночас лідери достатньо практичні, щоб знати, що бачення без дії безрезультативне. Відповідальність лідерів у тому, щоб допомогти послідовникам взятись до справи. Це може бути складно, оскільки послідовники зазвичай не бачать майбутнього так, як це робить лідер. Вони не можуть уявити, що найкраще для команди. Вони втрачають загальну картину. Чому? Тому що бачення має властивість давати течу.

Лідери — слуги бачення. Що вони мають зробити, щоб побудувати міст, який дозволить подолати розрив між власним баченням та баченням послідовників? Для багатьох лідерів спокусливо просто поділитись баченням. Я нічого проти цього не маю: ділитись баченням, звичайно, важливо. Хороші лідери мають ясно, творчо та постійно повідомляти про своє бачення. Ефективне передавання лідера свого бачення робить картинку ясною. Але цього недостатньо. Лідери мають жити баченням. Картина оживає, коли лідер стає ефективним прикладом бачення!

Хороші лідери завжди пам'ятають, що вони є прикладом і що інші будуть робити те, що роблять вони, добре чи погане. Загалом, що кращі дії лідера, то кращі дії його людей.

Це не означає, що лідери знають відповіді на всі запитання. Ті, хто був лідером, знають про це. Лідери, які здійснюють найбільший вплив, — це зазвичай ті, хто може вправно вести за собою в умовах невизначеності. Енді Стенлі, відмінний лідер і комунікатор, звернув увагу на цей аспект. Кілька років тому на конференції для лідерів «Каталіст» він сказав:

«Наявність невизначеності не свідчить про погане лідерство. Радше це свідчить про необхідність лідерства. Природа лідерства вимагає, щоб завжди існував момент невизначеності. Спокусливо думати: «Якби я був хорошим лідером, то точно знав би, що робити». Більша відповідальність означає необхідність мати справу з більшою кількістю неточностей, а отже, з більш комплексною невизначеністю. Лідери можуть дозволити собі бути непевними, але не можуть дозволити собі бути незрозумілими. Люди не підуть за незрозумілим лідером».

У важкі часи невизначеність зростає, і хаос загрожує оволодіти кожним.

Послідовники найбільше потребують від своїх лідерів ясної картини. Саме в цей

момент вони потребують лідера, який визнає закон картини. Жива картина, яку вони бачать у своєму лідері, надає енергію, пристрась і мотивацію, щоб продовжувати йти.

Зразкові інсайти для лідерів

Якщо ви хочете стати якнайкращим лідером, ви не повинні нехтувати законом картини. Прагнучи вдосконалити себе, щоб стати прикладом для послідовників, пам'ятайте про таке:

1. Послідовники завжди стежать за тим, що ви робите

Якщо у вас є діти, то ви, напевно, вже зрозуміли, що вони постійно стежать за тим, що ви робите. Кажіть що завгодно, але діти найбільше вчать з того, що вони бачать, ніж з будь-чого іншого. Маргарет і я зрозуміли це рано. Не мало значення, що ми казали дітям, вони постійно поводитись, як ми. Це так розчаровує. Легендарний баскетбольний тренер Університету Каліфорнії наводить вірш, який чудово це пояснює:

Жодне написане слово,
Ані прохання, сказане вголос,
Не може навчити молодь,
Якою їй слід бути.

Не навчать і всі книжки у світі
На всіх у світі полицях.
Навчити може лише те,
Ким є їхні вчителі⁷.

Як діти спостерігають за своїми батьками та наслідують їхню поведінку, так само працівники спостерігають за своїми босами. Якщо бос спізнився, то й працівник буде відчувати, що він також може спізнитись. Якщо бос зрізає кути, працівники будуть чинити так само. Люди роблять те, що бачать.

Послідовники можуть ставити під сумнів те, що кажуть лідери, проте зазвичай вони вірять тому, що лідери роблять.

Послідовники можуть ставити під сумнів те, що кажуть лідери, проте зазвичай вони вірять тому, що лідери роблять. І вони наслідують лідерів. Колишній

генерал армії Сполучених Штатів зауважив: «Ви можете написати службових записок та виголосити мотиваційних промов стільки, скільки забажаєте, але якщо люди у вашій організації не побачать, як ви викладаєтесь кожного дня, вони теж не будуть цього робити».

Вайтлі Деві наполягав: «Хороший супервайзер — це каталізатор, а не сержант, що займається муштрою. Він створює атмосферу, в якій розумні люди хочуть піти за ним. Він не наказує, він переконує». Нема нічого переконливішого, ніж жити відповідно до того, у що ви вірите.

2. Навчати легше, ніж робити правильні речі самому

Письменник Марк Твен глузував: «Чудово робити те, що правильно. Навчити, що правильно, ще краще — і значно легше». Хіба не так? Навчити, як правильно треба робити, завжди легше, ніж зробити правильно самому. Це одна з причин, чому батьки (і керівники) кажуть: «Робіть, як я кажу, а не так, як я роблю».

Одним із моїх перших лідерських викликів стало піднесення мого життя до рівня моєї концепції. Я досі пам'ятаю день, коли вирішив, що не буду навчати нічого з того, чого не знаю або не пережив сам. Це було непросте рішення, бо я був молодим лідером, я вчився дотримуватись закону картинки. Автор Норман Вінсент Піл заявив: «Нема нічого оманливішого за людину, яка дає хороші поради та поганий приклад». Я би сказав, що правильно і протилежне: нема нічого більш переконливого, ніж люди, які дають хорошу пораду і хороший приклад.

Нещодавно одного й того ж дня мені подзвонили двоє репортерів — один із «Чикаго Триб'юн», інший із «Ю-Ес-Ей Тудей» — розпитати, як викладати етику представникам бізнесу. Обидва поставили схожі питання. Вони хотіли дізнатись, чи можна навчити етики. Моя відповідь була «так».

«Але багато компаній, де проводять навчання з етики, стикаються з труднощами в цій сфері», — заперечив один із репортерів.

«Допоки лідери не роблять те, що проповідують, вони просто говорять, але не навчають».

Фізерстоун

«Це тому, що люди зможуть засвоїти етику, тільки якщо їх навчати *та показувати приклади*», — відповів я. Багато лідерів схожі на поганих туристичних агентів. Вони відправляють людей туди, де ніколи не були. Натомість вони мають бути гідами і вести людей до місць, де були самі, і ділитись із ними мудрістю власного досвіду.

Джон Вуден любив казати своїм гравцям: «*Покажіть мені, що ви вмієте робити; не розповідайте мені про це*». Думаю, послідовники так само ставляться до лідерів. Вони хочуть *бачити* своїх лідерів у дії, бачити, як вони

викладаються на повну, вказують шлях та слугують прикладом. Фізерстоун зауважив: «Допоки лідери не роблять те, що проповідують, вони просто говорять, але не навчають». Це закон картини.

3. Ми маємо вдосконалюватись самі, перед тим як вдосконалювати інших

Лідери відповідають за те, які результати покажуть їхні люди. Це їхній безпосередній обов'язок. Відповідно, вони спостерігають за прогресом своїх людей, вказують напрям і змушують їх звітувати. А для того щоб покращити показники команди, лідери мають стати агентами змін. Однак велика загроза перед хорошим лідерством — це спокуса змінити спершу інших, а не себе. Якщо я лідер, то насамперед управляю собою. Перша особа, яку я спробую змінити, — це я. Стандарти якості, які я встановлюю для себе, мають бути вищими, ніж ті, які я встановлюю для інших. Для того щоб залишатись лідером, вартим довіри, передусім я маю завжди працювати якнайдовше та якнайтяжче, щоб змінити себе. Це нелегко і неприродно, але необхідно. Якщо чесно, я схожий на Люсі з коміксу «Пінатс», яка каже Чарлі Брауну, що хоче змінити світ. Коли вражений Чарлі Браун запитує, звідки вона збирається починати, вона відповідає: «Я почну з тебе, Чарлі Браун. Я почну з тебе».

Не так давно я викладав ідею «всебічного лідера». Це такий лідер, який розповсюджує свій вплив не тільки вниз, на тих, кого веде за собою, а й нагору, на свого керівника і на своїх колег. У частині лекції із запитаннями-відповідями один із відвідувачів семінару запитав: «Яким лідером бути найважче — тим, хто впливає на тих, хто внизу, чи тим, хто впливає на тих, хто вгорі?»

— Ані перше, ані друге, — відповів швидко я. — Найважче бути лідером, який впливає на самого себе.

Коли до лідерства ми залучаємо не власний приклад, а щось інше, ми малюємо незрозумілу картину для інших. Якщо ми будемо працювати над тим, щоби спочатку вдосконалити себе, і зробимо це нашою основною місією, тоді більш ймовірним стане те, що інші підуть за нами.

4. Найцінніший подарунок, який може зробити лідер, — це бути гарним прикладом

У дослідженні, яке провела «Опініон Ресьорч Корпорейшн» для «Ажилон Файненс», американських робітників попросили обрати одну рису, яка є найважливішою для людини, котра управляє ними. Ось результати:

Місце	Характеристика	Відсоток
1	Управління на власному прикладі	26 %
2	Сильна етика й мораль	19 %

3	Знання справи	17 %
4	Чесність	14 %
5	Загальна обізнаність і компетентність	13 %
6	Визнання працівників	10 % ⁸

Найбільше працівників хочуть мати лідерів, чиї думки не суперечать діям. Вони хочуть, щоб їх очолювали люди, які ведуть за собою.

Лідерство скоріше «схоплюють», ніж вивчають. Як хтось може «спіймати» лідерство? Спостерігаючи за хорошими лідерами в дії! Більшість лідерів з'явилися через вплив, якого вони зазнали від уже наявних лідерів, котрі стали прикладом лідерства та були їхніми наставниками.

Оцінюючи власну лідерську подорож, я відчуваю, що мені пощастило бачити гарні приклади, завдяки яким я «впіймав» різні аспекти лідерства:

- Я «впіймав» наполегливість, спостерігаючи за батьком, та подолав скруту.
- Я «впіймав» запал, спостерігаючи за пристрасним лідерством Білла Хайбелса.
- Я «впіймав» натхнення, бачачи, як Кен Бланшар цінував людей.
- Я «впіймав» бачення, спостерігаючи, як Білл Брайт втілював своє бачення у життя.

Я продовжую навчатись, спостерігаючи за іншими, і прагну бути правильним прикладом для тих людей, котрі йдуть за мною, — для моїх дітей та онуків, працівників моїх компаній і людей, які відвідують конференції та читають мої книги. Жити тим, що я викладаю, — найважливіша річ, яку я роблю як лідер. Як зауважив лауреат Нобелівської премії миру Альберт Швейцер: «Приклад — це лідерство».

Наслідуючи приклад свого лідера

Закон картини можна побачити на прикладі історії царя Давида зі Стародавнього Ізраїлю. Практично всі чули історію про Давида і Голіафа. Коли армія філістимлян зустрілась із царем Саулом та народом Ізраїлю, Голіаф, великий, могутній професійний воїн, кинув виклик. Він сказав, що буде битись із найкращим воїном Ізраїлю, і той, хто переможе, отримає перемогу для своєї армії. Хто ж вийшов перший, щоб прийняти виклик? Не Саул, могутній цар, не хтось із його досвідчених воїнів. Виклик прийняв Давид, хлопець-пастух нижчого походження. Із праці він метнув камінь у Голіафа та збив його. Потім відрубав Голіафові голову його ж мечем.

Ми співпереживаємо таким історіям, бо підтримуємо слабших. Але багато хто не знає продовження історії. Давид став воїном і згодом — царем. За цей час він

виростив групу воїнів, яку називав своїми «могутніми воїнами». Щонайменше п'ятеро з них вбили велетнів — так само, як їхній лідер Давид. Приклад, який показав Давид, навчив його послідовників, як стати великими воїнами та навіть убивцями велетнів.

Лідерство перед обличчям терору

Лідерство на власному прикладі завжди має потужний вплив на послідовників. Одним із лідерів, якими я захоплююсь, є Руді Джуліані, колишній мер Нью-Йорка. Упродовж усієї своєї кар'єри — спочатку нью-йоркського прокурора, а потім мера міста — Джуліані управляв на власному прикладі. У своїй книзі «Лідерство» він каже, що добре знав — його дії задають тон його підлеглим⁹. «Ви не можете попросити тих, хто працює на вас, робити те, що ви самі не хотіли би робити» — заявляє він. «Саме ви встановлюєте стандарти поведінки»¹⁰.

У філософії Джуліані центральною ідеєю є підзвітність. Він пише:

«Лідери більше за інших мають радіти через те, що їх змушують звітувати. Ніщо не розвиває впевненість лідера краще, ніж готовність взяти на себе відповідальність за те, що сталося під час його нагляду. Хтось може додати, що ніщо не привчає працівників до високих стандартів краще за приклад керівника, який дотримується ще вищих стандартів. Це є правильним для будь-якої організації»¹¹.

Підзвітність була основою однієї з регулярних дій Джуліані: ранкових зустрічей із посадовцями, які він проводив кожного дня о восьмій ранку. Таку традицію він започаткував у 1981 році. Це дозволяло йому та його людям кожного дня «звіряти годинники». Посадовці давали йому відповіді, а він був змушений приймати швидкі рішення. Ніхто не міг сховатись. Кожен був підзвітним. Багато людей визнають, що Джуліані мав хист управляти містом. Поки він перебував на посаді мера, злочинність значно скоротилась, Нью-Йорк повернув собі колишню славу туристичного міста, податки зменшились, а бізнес розквітав. Та подія, що по-справжньому розкрила лідерські здібності Джуліані, сталась, звичайно, 11 вересня 2001 року. Коли трапилось немислиме і місто поглинув хаос, мер був на передовій, вказуючи напрям, підтримуючи тісний зв'язок із державними та федеральними лідерами, керуючи різними департаментами міської адміністрації.

І коли найгірша частина кризи була вже позаду, Джуліані продовжував управляти на своєму прикладі. Він не тільки був захисником свого міста, відкриваючи театри, заохочуючи людей жити життям, більш схожим на

нормальне, та запрошуючи туристів приїжджати в Нью-Йорк, він також був поряд із тими, хто втратив близьких. За його підрахунками, через терористичні атаки в місті щодня відбувалось від шести до двадцяти похоронів. Він обов'язково відвідував принаймні шість похоронів щодня та відправляв представника від міської влади на кожну церемонію.

Лідерство, сила та енергійність Джуліані надихали людей. Багато в чому народ Сполучених Штатів навчився, як жити у світі після 11 вересня, спостерігаючи за прикладом Рудольфа Джуліані. Він не збирався дозволяти терористам визначати, як він буде жити. Саме це й роблять хороші лідери: вони подають приклад.

Джуліані так підсумовує своє лідерство:

«Усе своє життя я думав про те, як бути лідером — і коли очолював відділ боротьби з корупцією в прокуратурі Південного округу Нью-Йорка, і коли був у відділку боротьби з наркотиками, і коли розбудовував збанкрутілу компанію, що займалась видобутком вугілля в Кентуккі, де мене призначили судовим виконавцем, і коли спостерігав за Рональдом Рейганом, за суддею Мак-Махоном та іншими. Значно пізніше я зрозумів, що вивчав цих людей, бо готувався. Несвідомо я навчався керувати»¹².

Іншими словами, він просто робив те, що, як він бачив, робили інші лідери впродовж кар'єри. Він виконував закон картини.

Застосування закону картини до вашого життя

1. Якщо ви вже використовуєте закон процесу, тоді ви зараз працюєте над тим, щоб покращити свої вміння та збільшити хист до лідерства. (Якщо ні — починайте!) Але лідерство — більше, ніж технічні навички. Для лідерства також важливий характер, і це відображається у законі картини. Найперший приклад, який ви подасте своїм послідовникам, ітиме від вашого характеру, і перед тим як спробувати змінити інших, необхідно почати саме з нього.

Проведіть аудит свого характеру. Спочатку складіть перелік ваших глибинних цінностей, таких як прямота, віддана праця, чесність тощо. Потім подумайте над своїми діями упродовж останнього місяця. Які випадки (якщо такі були) несумісні з вашими цінностями? Запишіть якомога більше речей, які ви згадаєте. Не відкидайте чогось надто швидко, не шукайте пояснень. Записи покажуть вам, де вам треба попрацювати над собою. Працюйте, щоб змінити не тільки дію, а й своє ставлення.

2. Попросіть довіреного колегу чи друга поспостерігати за вами упродовж тривалого часу (хоча би тижня), щоб порівняти те, до чого ви закликаєте, з тим,

як ви поведетесь самі. Попросіть його (чи її) записати всі розбіжності. Потім зустріньтеся, щоб переглянути результати. На зустрічі ви можете поставити питання, що допоможуть прояснити ситуацію, але вам не можна захищати себе. Заплануйте змінити свої дії або свою філософію, щоб вони відповідали один одному.

3. Які три чи п'ять речей ви хочете, щоб люди робили краще? Запишіть їх. Тепер оцініть, як *ви робите* ці речі. (Можливо, ви захочете попросити когось оцінити вас, щоб переконатись, що ваше уявлення про себе є правильним). Якщо ваша оцінка низька, тоді вам треба змінити свою поведінку. Якщо ваші оцінки є високими, тоді вам необхідно зробити свій приклад більш помітним для інших людей. Внесіть відповідні поправки.

14. Закон визнання

ЛЮДИ СПОЧАТКУ «КУПУЮТЬ» ЛІДЕРА, А ПОТІМ ЙОГО БАЧЕННЯ

У 1997 році я та кілька моїх працівників отримали можливість відвідати Індію і провести там чотири конференції з лідерства, що ми робили вже неодноразово впродовж останніх десяти років. Індія — дивовижна країна, сповнена суперечностей.

Це прекрасна земля сердечних і щедрих людей. Це потужна економіка, що розвивається. Та водночас мільйони її жителів живуть у найжахливішій бідності, яку лише можна уявити. Саме тут я згадав про закон визнання. Я ніколи не забуду, як наш літак приземлився в Делі. Я був у захваті від аеропорту, мені здавалось, ніби я опинився на іншій планеті. Всюди були люди. Люди на велосипедах, у машинах, на верблюдах, на слонах. Люди на вулиці, дехто спав просто на тротуарі. Де би ми не бували — повсюди плентались тварини. І все рухалось. Поки ми їхали головною вулицею до готелю, я помітив ще дещо. Плакати. Куди б ми не дивились, ми бачили плакати до п'ятдесятиріччя свободи Індії разом із гігантськими портретами однієї людини — Махатми Ганді.

Непомітний початок

Те, що Ганді був великим лідером, люди сприймають сьогодні як щось очевидне. Але історія його лідерства — дивовижний приклад закону визнання. Могандас К. Ганді, якого називали Махатма (що означає «велика душа»), навчався у Лондоні.

Отримавши юридичну освіту, він повернувся до Індії, а потім переїхав до Південної Африки. Там він працював двадцять років адвокатом і був політичним активістом. За цей час він і розвинувся як лідер, захищаючи права індійців та інших меншин, які зазнавали утисків та гонінь від політики апартеїду уряду Південної Африки.

Коли Ганді повернувся до Індії в 1914 році, його добре знали і глибоко поважали співвітчизники. Наступні сім років він організовував протести та страйки по

всій країні, люди об'єднувались навколо нього та все більше сподівались, що він стане їхнім лідером.

У 1920 році — за шість років після повернення до Індії — його було обрано президентом Всеіндійської ліги самоврядування.

Лідер знаходить мрію, а потім людей. Люди знаходять лідера, а потім мрію.

Найцікавіше не те, що Ганді став лідером в Індії, а те, що він зміг змінити бачення способу, за яким можна досягти свободи. До нього люди для досягнення своїх цілей використовували силу. Довгими роками повстання проти британського правління було звичною справою. Але Ганді бачив можливість досягти змін в Індії завдяки ненасильницькому спротиву. Якось він сказав: «Ненасильство — велика сила, якою володіє людство. Воно могутніше за найпотужнішу зброю масового знищення, що була створена людською винахідливістю».

Новий підхід

Ганді закликав людей відповідати на пригноблення мирною непокорю та неспівробітництвом. Навіть коли британські військові вбили понад тисячу людей в Амрітсарі***** в 1919 році, Ганді закликав людей вистояти і не відповідати насильством. Схилити інших на свій шлях було нелегко. Але оскільки люди визнали його як свого лідера, вони прийняли і його бачення. І вони вірно слідували за ним. Він просив їх не битись і, зрештою, вони припинили битись. Коли він закликав усіх спалити одяг, виготовлений за кордоном, та не надягати нічого, крім домотканих тканин, мільйони людей зробили саме так. Коли він вирішив, що похід до моря на знак протесту проти Соляного акту***** стане ключовою акцією громадянської непокори британській владі, лідери нації пройшли за ним дві сотні миль до міста Данді, де його заарештували представники уряду.

Боротьба за незалежність була повільною та болючою, але лідерство Ганді було достатньо сильним для того, щоб втілити його бачення. У 1947 році Індія отримала незалежність. Люди прийняли бачення Ганді, бо визнали його своїм лідером. І коли вони погодились з його баченням, то стали здатні реалізувати його. Ось як працює закон симпатії. Лідер знаходить мрію, а потім людей. Люди знаходять лідера, а потім мрію.

Не ставте віз попереду вола

Викладаючи на семінарах із лідерства, я відповідаю на багато питань про

бачення. Обов'язково хтось підійде до мене на перерві, коротко опише свою ідею і запитає: «Як гадаєте, чи сприймуть люди моє бачення?»

Моя відповідь завжди однакова: «Спочатку запитай, чи сприймуть твої люди тебе?»

Люди не завжди спочатку сліднують за гідними цілями. Вони сліднують за гідними лідерами, які просувають цілі, в які вірять.

Річ у тім, що багато людей, які звертаються до сфери бачення, розуміють усе неправильно. Вони вважають, що коли справа достатньо хороша, люди автоматично підтримають її та підуть за нею. Але насправді лідерство працює не так. Люди не завжди спочатку сліднують за гідними цілями. Вони сліднують за гідними лідерами, які просувають цілі, в які вірять. Люди спочатку приймають лідера, а потім його бачення. Розуміння цього змінює весь підхід до лідерства. Людина, яка відвідала мої конференції і запитує, чи підуть за нею люди, насправді питання повинна ставити так: «Чи дав я людям привід прийняти мене?» Якщо відповідь «так», вони з радістю приймуть бачення лідера. Якщо лідер не отримав довіри людей, то яким би визначним не було його бачення, воно нікого не цікавитиме.

Під час дотком-буму [*****](#) я прочитав статтю у «Бізнес-віці», в якій ішлося про підприємців із комп'ютерної індустрії, які вступали в партнерство з венчурними капіталістами. На той час у Кремнієвій долині в Каліфорнії було повно людей, які після короткої кар'єри в комп'ютерній індустрії намагались створити власні компанії. Кожного дня сотні цих людей блукали в пошуках інвесторів, які би могли підняти їхні ідеї та підприємства із землі. Більшість із них так і не знаходила підтримки. Але щоразу як підприємцю вдавалось знайти гроші, наступного разу гроші знаходились значно легше. Часто інвестори навіть не хотіли вникати в ідею підприємця. Якщо вони визнавали людину, вони з упевненістю визнавали її ідеї.

Посланець стає фільтром для кожного повідомлення, яке приносить.

Автор статті взяв інтерв'ю у розробника програмного забезпечення Джудіт Естрін та її партнера. На ту пору вони заснували дві компанії. Джудіт розповіла, що пошук фінансування для першої компанії тривав шість місяців безкінечних презентацій, хоча її ідея була життєздатною і вона вірила в неї на 100 відсотків. Але старт-ап її другої компанії відбувся майже за один день. Варто було зробити лише два короткі телефонні дзвінки, і вона отримала п'ять мільйонів доларів підтримки. Коли поширились чутки, що вона засновує другу компанію, люди прагнули дати їй ще більше грошей. Вона казала: «Нам дзвонили венчурні

капіталісти та благали взяти їхні гроші»¹.

Чому для неї все так різко змінилось? Через закон визнання. Люди прийняли її, а отже, були готові прийняти будь-яке бачення, яке вона пропонувала, навіть не дивлячись на нього.

Ви є повідомленням

Посланець стає фільтром для кожного повідомлення, яке приносить. Якщо ви вважаєте посланця вартим довіри, ви вірите, що повідомлення має цінність. Це одна з причин, чому акторів та спортсменів наймають як промоутерів продуктів. Люди купують кросівки «Найк» необов'язково через їхню якість, а ще й тому, що визнають Майкла Джордана, Тайгера Вудса чи Майкла Віка.

Люди хочуть йти з тими людьми, з якими вони порозумілись.

Те саме стосується акторів, які стають посланцями великих справ. Чи стають актори експертами в тому, що вони просувають? Зазвичай ні. Але це неважливо. Люди хочуть слухати їх, тому що вірять їм як людям, або тому, що ті викликають довіру як артисти. Коли люди «купують» когось, вони готові дати шанс баченню цієї людини. Люди хочуть йти з тими людьми, з якими вони порозумілись.

Це не питання альтернативи

Ви не можете відокремити лідерів від справи, яку вони просувають. Як би наполегливо ви не намагались — це неможливо. Ідеться не про «або... або...» Лідер і справа є єдиним цілим. Подивіться на подану нижче таблицю. Вона показує, як люди за різних обставин реагують на лідерів та їхнє бачення.

ЛІДЕР	+ БАЧЕННЯ	= РЕЗУЛЬТАТ
Не підтримують	Не підтримують	Знайдіть іншого лідера
Не підтримують	Підтримують	Знайдіть іншого лідера
Підтримують	Не підтримують	Знайдіть інше бачення
Підтримують	Підтримують	Вишикуйтеся за лідером

Коли послідовникам не подобається лідер або бачення — вони шукають іншого лідера

Єдиний випадок, коли люди підуть за лідером, який їм не подобається, і за баченням, у яке вони не вірять, це коли лідер має якийсь важіль. Це може бути

щось зловісне, наприклад, загроза фізичного насильства, або щось базове — як-от можливість затримати зарплату. Якщо послідовники матимуть вибір, вони не підуть за вами. І навіть якщо в них не буде особливого вибору, вони почнуть шукати іншого лідера. Це безвиграшна ситуація для всіх задіяних сторін.

Коли послідовникам не подобається лідер, але подобається бачення — вони шукають іншого лідера

Можливо, це вас здивує. Навіть якщо люди вважають, що справа хороша, але їм при цьому не подобається лідер, вони знайдуть когось іншого. Це одна з причин, чому у професійному спорті тренери часто змінюють команди. Бачення для кожної команди залишається незмінним: усі хочуть виграти чемпіонат. Але гравці не завжди вірять своєму лідерові. І що відбувається, коли вони не вірять? Власники не звільняють усіх гравців. Вони звільняють лідера та приводять того, кого, як вони сподіваються, гравці визнають. Рівень таланту у всіх професійних тренерів приблизно однаковий. Ефективність їхніх систем не дуже різниться. Що їх відрізняє, то це здібність до лідерства та рівень довіри гравців.

Коли послідовникам подобається лідер, але не подобається бачення — вони змінюють бачення

Коли послідовники не погоджуються з баченням лідера, вони реагують по-різному. Інколи вони працюють над тим, щоби переконати лідера змінити бачення. Іноді вони відмовляються від своєї думки та приймають бачення лідера. У деяких випадках вони знаходять компроміс. Та оскільки вони визнають лідера, вони рідко відмовляються від нього. Вони продовжують іти за ним.

Гарний приклад із Великої Британії. Тоні Блер***** обіймав пост прем'єр-міністра. Він був популярним лідером, виборці тричі обирали його на посаду. Однак водночас більшість людей Великої Британії були проти політики Блера щодо Іракської війни. Чому Блер залишався на посаді так довго? Бо його сприймали як лідера. І люди були готові примиритися з розбіжностями у баченнях.

Коли послідовникам подобається лідер і бачення — вони вишикуються за лідером

Коли люди вірять лідеру і баченню, вони підуть за ним, незважаючи на всі перешкоди і на те, наскільки поганими будуть умови. Саме тому за часів Ганді індійський народ відмовився відповісти ударом на удар, коли солдати розстріляли демонстрацію. Саме тому космічній програмі Сполучених Штатів вдалось втілити бачення Джона Ф. Кеннеді та відправити людину на Місяць. Саме тому люди продовжували сподіватись та підтримувати мрію Мартіна

Лютера Кінга молодшого навіть після його загибелі. Саме це надихає прихильників продовжувати йти з лідером, навіть коли вони відчують, що вперлись у стіну і віддали все, що мали.

Лідеру недостатньо володіти грандіозним баченням та гідною справою, щоб люди пішли за ним. Вам треба стати кращим лідером, ви маєте зробити так, щоб люди вас сприйняли. Такою є ціна, яку ви маєте заплатити, якщо хочете, щоб ваше бачення втілилось у реальність. Ви не можете ігнорувати закон визнання і залишатись успішним лідером.

Дати людям час, щоб їм сподобатись

Якщо ви вже намагались змусити людей діяти відповідно до вашого бачення, але вам не вдавалось цього зробити, можливо, ви йшли проти закону визнання — ймовірно, ви не знали про нього. Я вперше зрозумів важливість закону визнання у 1972 році, коли обійняв свою другу лідерську посаду.

У розділі про закон навігації я згадував, що, пропрацювавши у церкві декілька років, я провів її через багатомільйонну будівельну програму, внаслідок якої було побудовано новий зал. Та коли я вперше потрапив до тієї церкви, люди не хотіли йти у цьому напрямку. За тиждень до того, як я прибув до церкви, більше 65 відсотків її членів проголосували за будівництво нового культурного центру.

Я підготувався, і коли приїхав на місце, то знав, що зростання та успіх церкви залежали не від нового культурного центру, а від аудиторії. Для мене моє бачення на багато років уперед було абсолютно ясным. Але я не міг вийти і сказати: «Забудьте рішення, яке ви щойно прийняли, і всі труднощі, через які пройшли, поки його приймали. Замість цього слідуйте за мною». Мені потрібен був час, щоб створити серед людей довіру до себе.

Тож я розробив стратегію. Я створив комітет, щоб вивчити всі питання, пов'язані з будівництвом культурного центру. Я сказав його членам: «Якщо ми збираємось інвестувати стільки часу і грошей, нам краще бути впевненими в тому, що ми робимо. Я маю володіти інформацією про будь-яку можливу проблему, пов'язану з будівництвом». Усім здалось, що це достатньо справедлива вимога, і комітет взявся до роботи.

Наступного року група збиралась у мене майже щомісяця і звітувала щодо знайденої інформації. Кожного разу я хвалив їх за роботу та ставив запитання, що стимулювали їх до глибшого дослідження.

Симпатія не залежить від лідера

Як лідер я відповідав за те, щоб організація не зробила великої помилки, яка нашкодить їй у майбутньому. Відклавши рішення, я виграв час на те, щоб люди мене визнали. Я важко працював, щоб заслужити довіру людей. І зміцнював стосунки з лідерами церкви. Я давав відповіді на питання всіх, щоб вони могли зрозуміти мене і те, що я думаю як лідер. Я поділився з ними своїми ідеями, надіями, мріями щодо роботи, яку ми робили. І я почав працювати над зростанням організації. Це більше ніж що-небудь інше дало людям упевненість у мені та моїх лідерських здібностях.

Ваш успіх вимірюється вашою здатністю провести людей туди, де їм треба бути. Але ви не зможете цього зробити, якщо спочатку не сподобається людям.

За півроку люди побачили, що церква змінюється і починає рухатись у новому напрямку. Через рік будівельний комітет вирішив, що створення культурного центру було не в найкращих інтересах церкви, і вони затвердили рекомендацію не будувати його. Ще за рік люди зрозуміли: ключ до майбутнього — у будівництві нового залу. І коли настала пора, то 98 відсотків людей проголосували за його будівництво, і ми взялися до справи.

Прибувши до церкви, я міг би відразу нав'язати своє бачення та рішення людям. Можливо, я так і зробив би на своїй першій лідерській посаді, оскільки не мав досвіду та не розумів, що віра у лідера настільки ж важлива, як віра у бачення. Але на той момент я трохи подорослішав. Я знав, що моє бачення було правильним як тоді, коли щойно приїхав у 1972 році, так і два роки після того, коли ми почали його втілювати. Але якби я спробував «продати» своє бачення замість того, щоб «продати» себе, я зазнав би невдачі, не допоміг би людям потрапити туди, куди їм потрібно було. І в процесі я би зашкодив своєму лідерському хисту.

Як лідер ви не заробляєте жодних очок, якщо, працюючи задля доброї справи, ви зазнаєте невдачі. Вас не винагородять за те, що ви були «праві», зупинивши свою організацію. Ваш успіх вимірюється вашою здатністю провести людей туди, де їм треба бути. Але ви не зможете цього зробити, якщо спочатку не сподобається людям. Такою є реальність закону визнання.

Застосування закону визнання до вашого життя

1. Ви маєте бачення вашого лідерства та вашої організації? Чому ви лідер? Чого ви намагаєтесь досягти? Запишіть ваші думки у декларації бачення. Чи таке бачення варте вашого часу та зусиль? Чи це те, чому би ви хотіли присвятити значну частину свого життя? (Якщо відповідь «ні», подумайте ще раз, що ви робите і для чого!)

2. Як можна сподобатись людям, якими ви керуєте? Якщо у вас маленька команда — запишіть усіх її членів. Якщо вона велика — запишіть ключових гравців, які впливають на команду. Тепер оцініть, наскільки кожна людина здатна позитивно сприйняти вас, за шкалою від 1 до 10 (1 означає, що вони не підуть за вами, навіть якщо цього вимагає від них штатний розклад. 10 означає, що вони підуть за вами у битву, навіть якщо їм загрожуватиме смерть). Якщо люди не визнають вас, вони не зможуть допомогти вам втілити ваше бачення, навіть якщо воно їм подобається. Вони знайдуть іншого лідера, який їх очолить.

3. Подумайте, як ви можете здобути довіру людей. Існує багато способів це зробити:

- Розвинути хороші стосунки з ними
- Поводитись із ними чесно та природно, розвивати довіру
- Дотримуватись високих стандартів та подавати гарний приклад
- Давати їм інструменти, що допоможуть виконувати роботу краще
- Допомогати їм досягати особистих цілей
- Розвивати в них лідерство

Розробіть стратегію для кожної людини. Якщо першочерговою метою ви поставите додавати людям цінності, довіра до вас швидко зростатиме.

13 квітня 1919 року британські війська без попередження відкрили вогонь по мирній демонстрації в північноіндійському місті Амрітсарі.

Похід до моря відбувся між 12 березня та 5 квітня 1930 року. Ґанді та його послідовники, подолавши 390 кілометрів, дістались узбережжя Аравійського моря, де почали випарювати сіль. До того ж податок на сіль до британської казни не сплачувався. Соляний похід і акти громадянської непокорі значно вплинули на ставлення британців до прагнення Індії до незалежності.

Період між 1997—2000 рр., коли ринок цінних паперів пережив різке зростання цін на акції інтернет-компаній та пов'язаних з індустрією підприємств.

Тоні Блер (1953) — прем'єр-міністр Великої Британії в 1994—2007 рр.

15. Закон перемоги

ЛІДЕРИ ЗНАХОДЯТЬ ШЛЯХ ДО КОМАНДНОЇ ПЕРЕМОГИ

Ви колись задумувались над тим, що відрізняє лідерів, які перемагають, від лідерів, які зазнають поразки? Що потрібно, щоб команда перемогла? Важко визначити рису, яка відокремлює переможців від тих, хто програє. Кожна лідерська ситуація відрізняється від іншої. Кожен програш має власні виклики. Та я вважаю, що лідери-переможці мають одну спільну рису — всі вони не збираються миритись із поразкою. Альтернатива перемозі для них абсолютно неприпустима. І в результаті вони знаходять, що необхідно зробити для того, щоб перемогти.

То була їхня найкраща пора

Схоже, криза робить явним найкраще (і найгірше) в лідерах, бо у кризових ситуаціях тиск сильніший, а ставки вищі. Саме так було під час Другої світової війни, коли Адольф Гітлер загрожував зруйнувати Європу та перебудувати її відповідно до свого бачення. Але проти влади Гітлера та нацистських орд постав лідер, сповнений рішучості перемогти, практик закону перемоги — Вінстон Черчилль, британський прем'єр-міністр. Він надихнув британський народ на спротив Гітлеру та, зрештою, на перемогу у війні.

Лідери-переможці не бажують миритись із поразкою. Альтернатива перемозі для них абсолютно неприпустима.

Задовго до 1940 року, коли він став прем'єр-міністром, Черчилль виступав проти нацистів. Він здавався самотнім критиком, коли у 1932 році попереджав: «Не обманюйте себе... Не вірте, що Німеччина просить лише про рівний статус для себе... Вони хочуть зброї, і коли вони матимуть її, повірте, вони попросять повернення втрачених територій і колоній». Як лідер Черчилль бачив події, що наближались, і намагався попередити англійський народ про те, що йому здавалось неминучою війною.

Пізніше Черчилль продовжив виступати проти нацистів. І коли Гітлер анексував Австрію у 1938 році, Черчилль сказав членам палати громад:

«П'ять років я звертався до палати з цього приводу — з не дуже великим успіхом. Я спостерігав, як цей славетний острів нестримно і безпорадно спускається сходами до темної безодні. Сьогодні нарешті настала пора розбудити націю. Можливо, це остання можливість її розбудити й уникнути війни чи отримати шанси перемогти, якщо наші зусилля на перешкоджання війні зазнають невдачі»¹.

На жаль, прем'єр-міністр Невілл Чемберлен та інші лідери Великої Британії не виступили проти Гітлера. Вони були неготові зробити те, що необхідно було для перемоги. І більшу частину Європи захопили нацисти.

У середині 1940-х років Європа перебувала під владою Німеччини. Але тоді сталось дещо, що, ймовірно, змінило хід історії для вільного світу. В Англії лідерство перейшло до шістдесятичотирирічного Вінстона Черчилля — сміливого лідера, який застосовував закон перемоги впродовж усього життя. Він відмовився відступати перед погрозами нацистів. Більше року Велика Британія самотійно протистояла вторгненню німців. Коли ж Гітлер натякнув, що він хотів би домовитись з Англією, Черчилль проігнорував його. І весь цей час Черчилль шукав спосіб знайти шлях до перемоги.

Черчилль не прийняв би нічого меншого

Час від часу Черчилль виступав перед британським народом. Усе почалось із його першої промови на посаді прем'єр-міністра:

«Перед нами важке випробування найсумнішого характеру. Перед нами багато-багато довгих місяців боротьби і страждань. Ви запитаєте, якою є наша політика? Я можу сказати: вести війну у морі, на землі, у повітрі, з усією енергією та з усією силою, яку Господь нам дасть; вести війну проти жасливої тиранії, рівних якій немає в темному, безрадісному списку людських злочинів. Це є наша політика. Ви запитаєте мене, яка наша мета? Я можу відповісти одним словом — перемога. Перемога за будь-яку ціну, перемога всупереч усім жахам, перемога, якою би довгою та важкою не була до неї дорога, бо без перемоги ми не виживемо»².

«Яка наша мета? Я можу відповісти одним словом — перемога. Перемога за будь-яку ціну, перемога всупереч усім жахам, перемога, якою би довгою та важкою не була до неї дорога, бо без перемоги ми не виживемо».

Вінстон Черчилль

Водночас Черчилль робив усе, що було в його силах, для перемоги. Він

відправив війська до Середземного моря проти сил Муссоліні. Хоча він ненавидів комунізм, усе ж став союзником Сталіна та Радянського Союзу, надсилаючи їм допомогу, навіть коли це виснажувало запаси Великої Британії і ставило виживання під загрозу. Також він розвинув дружбу з іншим могутнім лідером — Франкліном Рузвельтом. Хоча президент Сполучених Штатів не хотів вступати у війну, Черчилль працював над тим, щоби побудувати з ним стосунки, сподіваючись, що вони перетворяться з дружби та взаємної поваги у повномасштабний військовий альянс. За якийсь час його зусилля були винагороджені. Кажуть, що того дня, коли японці розбомбили Перл-Харбор*****, змусивши Сполучені Штати вступити у війну, Черчилль промовив до самого себе: «Отже, ми зрештою перемогли».

Ще один лідер, відданий перемозі

Коли Черчилль шукав допомоги у Франкліна Рузвельта, він залучав на свій бік лідера, який практикував закон перемоги впродовж десяти років. Цей закон визначив усе життя Рузвельта. Рузвельт знайшов шлях до політичної перемоги й одночасно перемагав поліомієліт. Коли його обрали президентом, на нього поклали відповідальність витягнути американський народ із Великої депресії, і це була ще одна, здавалось, безвихідна ситуація, з якої треба було знайти вихід. І він його знайшов. Упродовж 1930-х років країна повільно відновлювалась, значною мірою завдяки його лідерству.

Ставки під час війни були, безсумнівно, високими. Історик, лауреат Пулітцерівської премії Артур Шлезінгер-молодший зауважив: «Під час Другої світової війни демократія боролась за своє життя. У 1941 році на планеті було близько десятка демократичних держав. Але велике лідерство з'явилося вчасно для того, щоб допомогти демократії». ТанDEM Рузвельта і Черчилля провадив саме таке лідерство. Так само, як прем'єр-міністр об'єднав навколо себе Англію, президент згуртував американський народ та об'єднав його навколо спільної справи, чого ніхто не робив ні до, ні після нього.

Для Черчилля та Рузвельта перемога була єдиним варіантом. Якби вони погодились на щось менше, зараз світ був би зовсім іншим. Шлезінгер заявляє: «Подивіться на теперішній світ. Цей світ абсолютно точно не є світом Адольфа Гітлера. Як виявилось, його Тисячолітній рейх протримався десяток коротких і кривавих років. Цей світ абсолютно точно не є світом Йосипа Сталіна. Той жахливий світ знищив сам себе на наших очах»³. Без Черчилля й Англії Європа зазнала би поразки. Без Рузвельта і Сполучених Штатів вона ніколи не відновила би свободи. Та навіть сам Адольф Гітлер і армія Третього рейху не змогли встояти проти двох лідерів, відданих закону перемоги.

Великі лідери знаходять спосіб перемогти

Лідери перебувають у найкращій формі за високого тиску. Усе, що в них є, виходить на поверхню. У 1994 році Нельсон Мандела став президентом Південної Африки внаслідок перших вільних виборів, якими завершився режим апартеїду. Це була величезна перемога народу цієї країни, і її готували багато років.

Лідери перебувають у найкращій формі за високого тиску. Усе, що в них є, виходить на поверхню.

Дорогу до перемоги будували двадцять сім років, що їх Мандела провів у в'язниці. Він робив усе можливе, щоб наблизитись до перемоги хоча би на крок. Він приєднався до Африканського національного конгресу, який став нелегальною організацією. Влаштував мирні протести. Він пішов у підпілля та здійснював закордонні подорожі, намагаючись заручитися підтримкою. Коли це стало необхідним, він витримав судовий процес та прийняв тюремний вирок із гідністю та мужністю. І коли настала слухна мить, він домовився про зміни в уряді з Ф. В. де Клерком*****. Мандела говорить про себе, як про «звичайну людину, яка стала лідером через надзвичайні обставини»⁴. Я ж кажу, що він став надзвичайним лідером через відданість перемозі свого народу. Мандела знайшов шлях до перемоги, і саме це роблять лідери для своїх людей.

Ви можете бачити це кожного дня

Найкращі лідери відчують, що мають прийняти виклик та зробити все можливе, щоб досягнути перемоги для своїх людей. На їхню думку...

Лідерство — несе відповідальність.

Програвати — неприпустимо.

Пристрасть — незгасна.

Винахідливість — суттєва.

Здаватись — немислимо.

Відданість — беззаперечна.

Перемога — неминуча.

Думаючи в такий спосіб, вони створюють бачення та приймають виклики з твердим наміром привести своїх людей до перемоги.

Ми часто можемо побачити закон перемоги в дії під час спортивних подій. В інших сферах життя лідери здебільшого виконують свою роботу за лаштунками, і вам ніколи не вдається її побачити. Але у спорті ви можете

спостерігати за лідером наживо, коли той працює задля перемоги. І коли гра завершується, ви точно знаєте, хто виграв і чому. Результати ігор можна побачити відразу, і їх дуже легко виміряти.

Коли йдеться про закон перемоги, одним із найкращих спортивних лідерів був Майкл Джордан. Це був дивовижний спортсмен, але також і видатний лідер. Він жив і дихав законом перемоги кожного дня, поки грав. Коли від цього залежала гра, Джордан знаходив для команди шлях до перемоги. Його біограф Майкл Кругел каже, що Джордан завжди і всюди проявляв твердість волі та прагнення до перемоги. Він показував їх навіть під час розминок із м'ячем на тренуванні своєї команди «Чикаго Буллз». Кругел пояснює:

«На тренуваннях “Буллз” нападників називали білою командою. П'ятірка тих, хто захищався, одягали червоні футболки. Від самого початку [колишній тренер “Буллз”] Логері ставив Джордана у білу команду. З Джорданом та [його колегою] Вулріджем біла команда легко збільшувала перевагу з 8-1 чи 7-4 до 11. Команда, яка програвала гру, після тренування мала пробігти додаткові спринти з прискоренням. І коли біла команда виривалась уперед, Логері переводив Джордана до червоної команди. І тоді уже червона команда починала частіше перемагати»⁵.

Джордан демонстрував міцний характер кожного разу, коли виходив на майданчик. На початку кар'єри, щоб виграти, Джордан сильно покладався на особистий талант та зусилля. Але з часом почав приділяти більше уваги тому, щоб бути лідером та допомогти всій команді грати краще. Джордан вважає, що багато людей цього не помічають. «Коли я пропускаю гру, всі починають думати: чи зможуть вони виграти без мене? Чому б їм не поцікавитись, який внесок я роблю в команду? Закладаюсь, ніхто ніколи не скаже, що їм не вистачає мого лідерства чи мого хисту робити гравців команди кращими». Але саме це він і робить. Лідери завжди знаходять своїй команді шлях до перемоги. Пошук шляху, який допоможе команді перемогти, визначав багатьох видатних баскетболістів минулого. Такий гравець, як центральний нападник «Бостона» Білл Рассел, оцінював свою гру відповідно до того, чи допоміг він команді зіграти краще. Як наслідок — солідні одинадцять титулів у НБА. Захисник «Лейкерс» Меджік Джонсон, якого тричі називали найціннішим гравцем НБА (НЦГ) та який виграв п'ять чемпіонатів, був видатним «снайпером», але його найбільшим внеском була здатність вести команду та віддавати м'яч у руки колегам по команді. І Ларрі Берд, який у 1980-ті роки був найкращим гравцем у «Селтікс», показав себе командним лідером не тільки, коли був гравцем (його називали відкриттям року, він тричі отримував звання НЦГ та тричі допоміг команді перемогти у чемпіонаті НБА), а й коли став тренером. Він одержав звання тренера року НБА після того, як у перший рік роботи на посаді тренера «Індіана Пейсерс» вивів команду до показника 58—24 — найкращий відсоток

виграшів за всю історію НБА.

Хороші лідери знайдуть шлях до перемоги команди. Це закон перемоги. Неважливо, про який саме вид спорту йдеться. Майкл Джордан, Меджік Джонсон, Ларрі Берд зробили це в НБА. Джон Елвей і Джо Монтана — в НФЛ. (Елвей привів команду до більшої кількості перемог у четвертій чверті, ніж будь-який інший квотербек в історії НФЛ). Пеле зробив це у футболі, вигравши безпрецедентні три Кубки світу для Бразилії. Лідери знайдуть спосіб, щоби команда досягла успіху.

Три складові перемоги

Немає значення, йдеться про спортивну команду, армію, бізнес чи про неприбуткову організацію. Перемога можлива, якщо у вас є три складові, що сприяють командному прагненню перемогти.

1. Єдність бачення

Немає значення, наскільки талановиті гравці та який у них потенціал — команди перемагають, якщо гравці мають однакове бачення. Команда не виграє чемпіонат, якщо її гравці мають різні цілі. Це стосується професійного спорту. Це стосується бізнесу. Це стосується неприбуткових організацій.

Я засвоїв цей урок у старших класах, коли грав у шкільній баскетбольній команді. У нас були дуже талановиті гравці, і багато людей пророкували нам перемогу в чемпіонаті штату. Але у нас була проблема: старші та молодші гравці команди відмовлялись працювати разом. Усе було настільки погано, що тренер, зрештою, припинив спроби змусити нас грати разом та розділив на дві команди: одна складалась зі старших гравців, інша — з молодших. У результаті команда показувала жалюгідні результати. Чому? Бо ми не мали спільного бачення. Люди грали для своїх однокласників, не для команди.

2. Розмаїття вмінь

Команда потребує розмаїття вмінь — це майже очевидно. Чи можете ви уявити хокейну команду, що складається винятково з нападників? Чи футбольну команду з квотербеків? Як щодо бізнесу, в якому працюють самі продавці або тільки бухгалтери? Чи неприбуткова організація, що складається лише з фандрейзерів? Чи тільки стратегів? У цьому немає сенсу. Кожна організація потребує різних талантів, щоб досягти успіху.

Команда не виграє чемпіонат, якщо її гравці мають різні цілі.

Деякі лідери мають прогалину в цій сфері. Насправді я був таким лідером. Мені соромно визнати, що була пора, коли я думав, що якби люди були більш схожими на мене, вони були б успішнішими. Зараз я мудріший, і розумію, що кожен робить свій внесок до спільної справи. Ми — як частини людського тіла. Для того щоб тіло працювало якнайкраще, всі його частини мають виконувати свою роботу.

Я визнаю внесок кожної людини в моїй команді, який вона робить своїм унікальним вмінням, і висловлюю їм свою вдячність. Якщо ви новачок у лідерстві і маєте сильний талант до лідерства, то, ймовірно, ви недооцінюєте важливість інших людей у команді. Стережіться цієї пастки.

3. Лідер — відданий перемозі, він розкриває потенціал гравців

Так, необхідно мати багато гравців із різними вміннями. Як сказав колишній головний тренер футбольної команди «Нотр-Дам» Лу Хольц: «Начхати, хто тренер — для того щоб виграти, у вас мають бути гарні гравці. Без хороших гравців вам не виграти, але з ними ви можете програти. І щоб цього не трапилось, потрібен тренер». Іншими словами, щоб перемогти, вам необхідне лідерство.

Єдність бачення не виникає випадково. Необхідні гравці з потрібними талантами не з'являються самі собою. Для їхньої появи потрібен лідер. Лідер потрібен для того, щоб дати мотивацію, передати владу та вказати напрям, необхідний для перемоги.

Закон перемоги — це його бізнес

Серед усіх історій успіху, які мені траплялись, одна варта особливої уваги. Це історія «Саусвест Ейрлайнс» та Герба Келлехера, якого я згадав у розділі, присвяченому закону зв'язку. Історія компанії — захопливий приклад закону перемоги в дії. Зараз «Саусвест» — велике підприємство, перед яким немає перешкод. Воно домінує на ринку перевезень у тих напрямках, якими літає. Крива зростання компанії — постійна, її акції мають дуже високі показники. Це єдина авіакомпанія у США, яка отримувала прибуток щороку, починаючи з 1973-го — навіть тоді, коли інші авіалінії ставали банкрутами та зникали з ринку. Це єдина авіалінія, що розквітла після 11 вересня.

«Начхати, хто тренер — для того щоб виграти, у вас мають бути гарні гравці. Без хороших гравців вам не виграти, але з ними ви можете програти. І щоб цього не трапилось, потрібен тренер».

Лу Хольц

Працівникам подобається тут працювати. Компанія має надзвичайно низький

показник рівня переходу працівників до інших компаній. Вважається, що «Саусвест» має найпродуктивнішу робочу силу в індустрії. Компанія надзвичайно популярна серед пасажирів: вона постійно отримує високі оцінки за обслуговування клієнтів. Починаючи з 1987 року компанія отримала найменше скарг від клієнтів в усій індустрії⁶.

Дивлячись на сучасну компанію «Саусвест», можна подумати, що вона завжди була потужною, але це не так. Насправді те, що компанія існує і сьогодні — винятково наслідок закону перемоги. Авіалінії створили у 1967 році Ролінг Кінг — власник невеликої служби авіап перевезень із Техасу, банкір Джон Паркер та прокурор Герб Келлехер. Щойно компанія виникла, «Браніфф», «Транс-Тексас» та «Континенталь Ейрлайнс»[*****](#) захотіли викинути її з ринку. І їм це майже вдалось. Одне за одним проходили судові слухання, і Герб Келлехер, більше за інших, перетворив ці слухання на особисту справу. Коли установчий капітал було вичерпано і здавалось, що вони програли, рада директорів готова була здатись. Однак Келлехер сказав: «Давайте проведемо ще один раунд. Я продовжу представляти нашу компанію в суді, компенсую всі юридичні витрати та з власної кишені виплачу судові видатки до останнього цента». Зрештою, коли їхню справу розглянули у Верховному суді штату Техас, трійця виграла, і вони нарешті змогли відправити свої літаки в небо.

Запрацювавши, компанія «Саусвест» найняла досвідченого авіаційного лідера Ламара М'юза на посаду виконавчого директора. Він і собі найняв найкращих вільних працівників. І поки інші авіакомпанії продовжували намагання витіснити їх із бізнесу, Келлехер і М'юз не переставали боротись — у суді та на ринку. Коли у них виникли проблеми, пов'язані з невеликою кількістю пасажирів, що літали з і до Х'юстона, «Саусвест» почав літати з аеропорту Хоббі в Х'юстоні, більш доступного для пасажирів, оскільки він був ближче до центру міста. Коли всі великі перевізники переїхали до новоствореного аеропорту «Даллас/Форт-Ворс», «Саусвест» продовжував літати зі зручного «Лав Філда». Коли авіалініям довелось продати один зі своїх чотирьох літаків, щоб вижити, керівництво знайшло спосіб, завдяки якому літаки, що у них залишились, між польотами перебували на землі не більше неймовірно коротких десяти хвилин. Таким чином «Саусвест» зміг зберегти свої маршрути та розклад. І коли їм не вдавалось заповнити свої літаки пасажирями, вони першими почали практикувати пікові та післяпікові ціни, надаючи людям, які вирушали на відпочинок, величезні знижки на перельоти.

Упродовж усього цього часу Келлехер не припиняв боротись та допомагав «Саусвест» залишатись у бізнесі. У 1978 році, через сім років після того, як він допоміг авіакомпанії запустити перший маленький флот у повітря, він став головою компанії. У 1982 році Келлехера призначили президентом та виконавчим директором. Сьогодні він виконує обов'язки виконавчого голови

правління. Він та його колеги продовжують боротись і знаходити шляхи до перемоги компанії. Подивіться на їхні успіхи.

«Саусвест Ейрлайнс» вчора і сьогодні		
	1971 ⁷	2006 ⁸
Кількість літаків	4	468
Кількість працівників на кінець року	195	30 000+
Кількість перевезених пасажирів	108 000	88,4 мільйона
Кількість міст	3	51
Середня кількість щоденних польотів	17	3100+
Вартість акцій	\$3,3 мільйона	\$6,68 мільярда ⁹
Активи загалом	\$22 мільйони	\$14,2 мільярда

Президент «Саусвест» Коллен Барретт підсумовує: «Ментальність воїна, боротьба за існування — ось що сформувало нашу культуру»¹⁰. Спільне, що мають Келлехер, Барретт та решта лідерської команди «Саусвест» — не просто бажання вижити, а бажання виграти. Лідери, які практикують закон перемоги, не приймають нічого, крім перемоги. У них немає запасного плану. Саме тому вони продовжують боротись. І саме тому вони продовжують перемагати!

Лідери, які практикують закон перемоги, не мають запасного плану. Саме тому вони продовжують боротись.

Чого ви очікуєте, коли йдеться про успіх вашої організації? Наскільки ви віддані перемозі у вашій «грі»? Коли ви змагаєтесь, чи є закон перемоги головним у цій боротьбі? Ваша відповідь допоможе визначити, отримаєте ви перемогу як лідер чи програєте, а також чи переможе ваша команда.

Застосування закону перемоги до вашого життя

1. Перший крок до застосування закону перемоги — взяти відповідальність за успіх команди, відділу чи організації, лідером якої ви є. Успіх має стати особистою справою. Ваша відданість має бути більшою за відданість членів вашої команди. Ваша пристрасть має бути сильнішою. Ваша наполегливість має бути безсумнівною.

Чи демонструєте ви таку відданість зараз? Якщо ні, вам слід перевірити, чи вона взагалі у вас є. Якщо ви намагаєтесь, але не можете переконати себе проявити таку відданість, тоді, можливо, справедливе одне з трьох тверджень:

- Ви намагаєтесь втілити хибне бачення
- Ви працюєте не в тій організації
- Ви не той лідер, який потрібен для цієї роботи

Вам доведеться внести відповідні корективи.

2. Якщо ви присвятили себе тому, щоб привести команду до перемоги, ви зможете це зробити, лише якщо матимете в команді правильних людей. Подумайте, які навички необхідні для досягнення вашої мети. Запишіть їх. Тепер порівняйте перелік з іменами людей у вашій команді. Якщо є функції чи завдання, які не підходять нікому з команди, вам потрібно взяти нових людей або навчити тих, хто є зараз.

3. Інша критично важлива складова для того, щоб привести команду до перемоги — єдність бачення. Проведіть неформальне дослідження того, що важливо для членів вашої команди. Запитайте їх, чого вони хочуть досягти особисто. Попросіть їх описати призначення чи місію команди, відділу або організації. Якщо ви маєте розмаїття відповідей, вам треба працювати над ясним, творчим та безперервним повідомленням єдиного бачення, аж поки всі члени команди не матимуть однакового уявлення. Вам також слід попрацювати з кожним членом команди, щоб показати, як особисті цілі можуть збігатися з цілями всієї команди.

Перл-Харбор — «Бухта перлин» — розташована на одному з Гавайських островів. Велику частину території займає центральна база Тихоокеанського флоту військово-морських сил США. Напад японської авіації на Перл-Харбор стався 7 грудня 1941 р.

Фредерік Віллем де Клерк (1936) — президент Південно-Африканської Республіки у 1989—1994 роках. Разом із Манделою став лауреатом Нобелівської премії миру 1993 року.

«Браніфф», «Транс-Тексас» та «Континенталь Ейрлайнс» — американські авіакомпанії, чиї штаб-квартири були розташовані у штаті Техас. «Браніфф» та «Транс-Тексас» припинили існування в 1982 році. «Континенталь Ейрлайнс» досі здійснює перевезення.

16. Закон великого імпульсу

ІМПУЛЬС — НАЙКРАЩИЙ ДРУГ ЛІДЕРА

Якщо у вас є бажання, інструменти і люди, потрібні для втілення великого задуму, проте ви, здається, не можете зрушити організацію у правильному напрямку, то ви як лідер застрягли. Якщо ви не можете зрушити, ви не досягнете успіху. Що вам потрібно в такій ситуації? Вам слід звернути увагу на закон великого імпульсу і скористатись силами цього найкращого друга лідера.

Почати з нуля

Якщо і була колись людина з талантом і баченням, то це був Ед Катмулл. Хлопчиком Катмулл хотів стати мультиплікатором і режисером. Але коли він вступив до коледжу, то зрозумів: він не має достатньо хисту. Він швидко переключився на фізику та комп'ютерні науки, через чотири роки отримав ступінь бакалавра з обох дисциплін. Після того як він кілька років пропрацював у корпорації «Боїнг», він вирішив отримати університетську освіту та зайнявся новою галуззю комп'ютерних наук — комп'ютерною графікою. Там Ед дізнався, що може малювати за допомогою комп'ютера. Це відродило його мрію знімати кіно. До того як отримати ступінь у 1974 році, Катмулл займався розробкою інноваційного програмного забезпечення та шукав можливості створювати фільми за допомогою комп'ютерів.

У 1979 році режисер Джордж Лукас запросив Катмулла очолити відділ комп'ютерної графіки в «Лукасфілм Лімітед». За наступні сім років Катмулл зібрав найкращих інженерів країни та залучив інших талановитих людей, таких як Джон Лассетер, який колись працював у «Діснеї»[*****](#). Група Катмулла відкрила нові горизонти в технології та створила неймовірні роботи, такі як сцену «Створення» у фільмі «Зоряний шлях II: Гнів Хана»[*****](#). Однак його відділ був занадто дорогим, щоб функціонувати далі. Катмулл спробував переконати Лукаса дати відділу шанс створити комп'ютерні художні фільми. Але технологія тільки зароджувалась і була надто дорогою. Натомість Лукас вирішив продати відділ. У 1986 році його придбав Стів Джобс, заплативши п'ять мільйонів доларів і вклавши додаткові п'ять мільйонів у компанію. Він назвав створену студію «Піксар».

Дитячі кроки

Намагаючись стати прибутковою, студія «Піксар» створювала короткометражні фільми, щоб показати, на що здатна їхня технологія. Першим фільмом став «Люксо-молодший». Це історія про дві настільні лампи, які поводитись, як батько і дитина. Спеціалісти індустрії в ті часи зазвичай ставили виробникам фільму купу технічних запитань — про алгоритми, які вони написали, про програмне забезпечення, яким вони користувались. Катмулл та Лассетер зрозуміли, що зробили величезний крок уперед, коли одне з перших запитань до них було про те, ким була велика лампа — мамою чи татом. Тоді вони зрозуміли, що встановили зв'язок із аудиторією, що їм вдалось розповісти історію, а не тільки показати нову технологію. Лассетер каже:

«У нас абсолютно не було ані грошей, ані людей, ані часу на те, щоб зробити особливий проліт камерою, на те, щоб зробити яскраві обмальовки, на всі ці штуки — у нас просто не було часу. Ми просто закріпили камеру, відмовились від фону, але саме це й змусило глядачів зосередитись на фільмі — на історії та персонажах. Отже, уперше фільм розважав людей, бо він був зроблений за допомогою комп'ютерної анімації»¹.

«Люксо-молодший» був настільки вдалим, що отримав номінацію на «Оскар». Але Катмулл та його команда були далекі від того, щоб втілити свою мрію та створити повнометражний художній фільм за допомогою комп'ютерної анімації. Компанія буквально боролась за виживання. «Піксар» продовжив розробляти технологію. Компанія отримала визнання та нагороди, включно з першим «Оскаром» у 1989 році [*****](#). Щоб звести кінці з кінцями, команда почала виробляти рекламні ролики, створені за допомогою комп'ютерної графіки (можливо, ви пам'ятаєте рекламу, в якій боксують дві пляшки «Лістерину»). Це була робота «Піксар»). Але «Піксару» важко було отримати потужний імпульс. Компанія просувалась уперед, але дуже повільно.

Нарешті трохи довіри

Згодом, у 1991 році, завдяки репутації, яку заробив «Піксар», студія здійснила великий прорив. Лідери компанії були готові зробити наступний великий крок — створити спеціальну годинну телевізійну програму. Лассетер звернувся до «Діснея», свого колишнього працедавця, щоб провести пітчінг [*****](#) ідеї. Реакція його приголомшила. «Дісней» запропонував «Піксару» контракт на створення трьох повнометражних художніх картин, утворених за допомогою

комп'ютерної анімації. «Дісней» фінансуватиме та розповсюджуватиме проекти, «Піксар» створюватиме їх та отримуватиме відсоток від прибутків.

«Піксар» нарешті отримав можливість втілити бачення Катмулла, але був ще далеко від реалізації. І студія почала працювати над фільмом, що згодом став відомий як «Історія іграшок», але команда зіткнулась із труднощами — з персонажами та сюжетом. «Дісней» спонукав Лассетера зробити персонажів більш характерними, але тоді вони переставали викликати симпатію. Після двох років роботи директор з анімації «Діснея» сказав їм: «Хлопці, неважливо, як сильно ви хочете все виправити — це просто не спрацює»². Лассетер благав «Діснея» не відмовлятися від проекту і дати їм ще один шанс. «Ми скликали всю команду, працювали ночами і переробили весь перший акт “Історії іграшок” за два тижні, — згадує Лассетер. — Коли ми показали його “Діснею”, там були приголомшені»³.

Робота над «Історією іграшок» просувалась. «Піксару» знадобилось чотири роки, щоби створити мультфільм. Тим часом інші студії почали використовувати технологію, яку розробив Катмулл та його команда, та зняли такі фільми, як «Парк Юрського періоду» та «Термінатор 2». «Це нас засмучувало, — каже Катмулл, — бо ми займалися тим фільмом для “Діснея”, а визнання отримували інші фільми. Але ж це ми написали для них програмне забезпечення!»⁴

Хоча решта світу цього ще не помітила, «Піксар» почав набирати обертів. Для всіх це стало очевидним у листопаді 1995 року, коли «Історія іграшок» вийшла у прокат. Коли чотири роки тому було підписано договір із «Діснеєм», виконавчий директор «Піксар» Стів Джобс приблизно вирахував, що якщо перша картина буде «середнім хітом — скажімо, 75 мільйонів доларів касових зборів — ми вийдемо на нуль. Якщо картина заробить 100 мільйонів доларів, ми всі заробимо гроші. Але якщо це буде справжній блокбастер і він заробить 200 мільйонів доларів, плюс-мінус, ми заробимо непогано, а “Дісней” заробить надзвичайно»⁵. Небагато людей могли передбачити, що фільм збере 192 мільйони доларів у США та 362 мільйони доларів по всьому світу⁶.

Відтоді «Піксар» продовжував набирати оберти. Студія виграла сімнадцять «Оскарів» та отримала сорок два патенти⁷. З часу виходу «Історії іграшок» компанія продовжувала створювати хіти: «Пригоди Фліка», «Історія іграшок 2», «Корпорація монстрів», «У пошуках Немо», «Суперсімейка» і «Тачки». По всьому світу фільми заробили понад 3,67 мільярда доларів⁸.

Поворот

Іронія долі полягала в тому, що поки «Піксар» набирав обертів, «Дісней», компанія, яка допомогла їй прорватись, почала ці оберти втрачати. Анімаційний підрозділ «Діснея» переживав важкі часи. Останнім успішним

мультиплікаційним фільмом був «Ліло і Стіч» 2002 року. «Дісней» також створив дуже дорогі і провальні стрічки «Атлантик», «Планета скарбів» та «Небий копитом». Як «Дісней» міг знову вийти вперед? Боб Ігер, який став президентом «Дісней» та його виконавчим директором у жовтні 2005 року, знав як. Він придбав «Піксар». Тепер ті, кому колись допоміг «Дісней», допомагали самому «Діснею». Катмулл став президентом художньої анімації в «Дісней», а Лассетер став головним творчим директором. «У “Дісней” були дві великі епохи, — каже Катмулл. — Ми хочемо започаткувати третю»⁹.

А як щодо «Піксару»? Він функціонує, як і раніше, під опікою Катмулла та Лассетера. Коли ви набираєте обертів, ви не хочете, щоб щось стало на заваді. Зрештою, імпульс — це найкращий друг лідера!

Правда про імпульс

Чому я кажу, що імпульс є кращим другом лідера? Бо в багатьох випадках імпульс відрізняє того, хто виграє, від того, хто програє. Коли у вас немає імпульсу, навіть найпростіші завдання здаються вам недосяжними. Маленькі проблеми видаються непереборними перепонами. Бойовий дух падає. Майбутнє здається зловісним. Організація без імпульсу — як потяг у глухому куті. Важко почати рухатись. І навіть маленькі дерев'яні балки на колії можуть завадити йому зрушити з місця.

Чому я кажу, що імпульс є кращим другом лідера? Бо в багатьох випадках імпульс відрізняє переможця від переможеного.

З іншого боку, коли імпульс на вашому боці, майбутнє виглядає яскравим, перепони здаються незначними, а проблеми неважливими. Організація, яка має імпульс, схожа на потяг, який рухається зі швидкістю сто кілометрів за годину. Ви можете побудувати залізобетонні стіни на колії, але потяг усе одно їх здолає на своєму шляху.

Якщо ви хочете, щоб ваша організація, відділ чи команда досягли успіху, ви маєте вивчити закон імпульсу та максимально використати його на користь організації. Ось деякі речі про імпульс, які вам треба знати.

1. Імпульс збільшує

Дію закону великого імпульсу можна часто побачити у спорті, оскільки зміни у прискоренні відбуваються впродовж кількох годин просто на наших очах. Коли команда починає грати, здається, що кожна її гра успішна. Кожен кидок приносить очко. Здається, команда не робить помилок. Так само правильно і протилежне. Коли команда пробуксовує, неважливо, наскільки старанно ви

працюєте чи скільки рішень випробовуєте, здається, що нічого не працює. Імпульс як збільшувальне скло: речі здаються більшими, ніж вони є насправді. Саме тому я кажу про збільшення. І це одна з причин, чому лідери важко працюють, щоб контролювати імпульс.

Імпульс як збільшувальне скло: речі здаються більшими, ніж вони є насправді.

Через те що імпульс має такий великий вплив, лідери намагаються його контролювати. Тому в баскетболі, наприклад, коли інша команда виривається вперед на багато очок та починає розвивати імпульс, хороший тренер попросить тайм-аут. Чому? Так він намагається зупинити імпульс іншої команди ще до того, як він стане надто сильним. Якщо він цього не зробить, його команда, найімовірніше, програє.

Коли ви востаннє чули, щоб команда, яка перебуває за крок до виграшу у чемпіонаті, скаржилась на травми? Чи ставила під сумнів здібності гравців? Чи повністю переробляла стратегію? Такого не буває. Тому що ні в кого немає травм і все йде добре? Ні. Тому що успіх збільшується завдяки імпульсу. Коли ви маєте імпульс, ви не турбуєтесь про маленькі проблеми, а великі, здається, вирішуються самі.

2. Імпульс змушує лідерів виглядати кращими, ніж вони є насправді

Коли на боці лідерів імпульс, людям здається, що вони генії. Вони не помічають хиб. Вони забувають помилки, які зробили лідери. Імпульс змінює те, як люди дивляться на лідерів. Людям подобається пов'язувати себе з лідерами.

Молоді лідери отримують менше визнання, ніж того заслуговують. Я зазвичай закликаю молодих лідерів не втрачати ентузіазму. Коли вони тільки починають кар'єру, то ще не мають імпульсу, й інші зазвичай не визнають їхніх заслуг.

Досвідчені лідери думають, що молоді нічого не знають. Одна з причин, чому Джона Лассетера «попросили піти» з компанії «Дісней», полягала в тому, що він мав багато ідей, а керівники «Дісней», які були другорядними аніматорами за часів великих митців, вимагали, щоб він визнавав їхній авторитет. Лассетер згадує, як один із начальників йому казав: «Замовкни і займайся своєю справою ще років двадцять, а тоді, можливо, ми тебе вислухаємо». Він знав, що заслуговував більшого.

Коли лідер приносить успіх своїй організації та розвиває кар'єрний імпульс, люди визнають його більше, ніж він на те заслуговує. Чому? Через закон великого імпульсу. Імпульс збільшує успіх лідера і робить його кращим, ніж він є насправді. Це виглядає несправедливо, але так уже це влаштовано.

Багато років я намагався додавати цінність людям. Після того як я написав п'ятдесят книг та дав сотні уроків із лідерства та успіху, я створив величезний

імпульс. Усе, що я роблю для того, щоб додати цінності людям, схоже, вдається якнайкраще. Часто я кажу, що коли тільки починав кар'єру, то не був настільки поганим, як здавалось людям. Зараз я не настільки вправний, як люди про мене думають. У чому ж річ? В імпульсі!

3. Імпульс допомагає послідовникам бути кращими, ніж вони є

Коли організація має сильне лідерство та імпульс, у людей є мотивація і натхнення працювати на вищому за їхній рівні. Вони стають значно ефективнішими, ніж самі того очікували чи сподівались. Якщо ви пам'ятаєте збірну США з хокею на зимовій Олімпіаді 1980 року, ви розумієте, про що я кажу. Команда була непоганою, але не настільки, щоб виграти золото*****. Однак саме це вони й зробили. Чому? Бо на шляху до фінальної гри вони грали проти дуже серйозних команд. Вони отримали такий імпульс, що показали результати, яких ніхто не очікував. І коли вони перемогли росіян, уже ніщо не змогло зупинити їх на шляху до золота.

Навіть пересічні працівники можуть працювати краще в організації, яка має великий імпульс.

Те саме стосується і бізнесу, і добровольчих організацій. Коли організації мають великий імпульс, усі працівники досягають більшого успіху. Я розповім вам, як перевірити, чи це правда. Якщо ви побачите, що лідери (особливо середнього рівня), які досягли великого успіху в організації з імпульсом, йдуть із цієї організації і раптово їхні показники стають посередніми, знайте: тут спрацював закон великого імпульсу. Навіть пересічні працівники можуть працювати краще в організації, яка має потужний імпульс.

4. Керувати імпульсом легше, ніж створювати його

Ви коли-небудь катались на водних лижах? Якщо так, то, напевно, знаєте, що піднятися на воді важче, ніж утримуватись, коли ви вже встали на ноги. Згадайте, як ви вперше катались на водних лижах. Перед тим як ви встали, човен тягнув вас за собою, і коли вода біла в груди й обличчя, ви, ймовірно, думали, що руки не витримають. У якусь мить вам здавалось, що більше не можете триматись за буксирний трос. Але потім сила води виштовхнула ваші лижі на поверхню і ви почали їхати. Тепер ви могли зробити поворот у будь-який бік, лише трохи перенісши свою вагу з однієї ноги на іншу. Саме так працює імпульс лідерства. Спочатку завжди важко, але коли ви починаєте рухатись уперед, ви справді можете зробити дивовижні речі.

5. Імпульс — найпотужніший агент змін

Історія «Піксар» — класичний приклад сили імпульсу. Він перетворив

недофінансовану та недоукомплектовану організацію, що шукала кошти для виживання, на потужну фабрику розваг. У перші дні, до того, як компанія отримала імпульс, вона збиралась постачати апаратне забезпечення медичним компаніям, щоб ті могли за допомогою комп'ютера зберігати та мати доступ до МРТ. Якби так сталося, компанія втратила би найталановитіших та найбільш продуктивних людей. Натомість вона перетворилась на організацію, яка допомагає «Діснею», родоначальнику анімованих стрічок, повернути колишню славу.

Щоб створити імпульс, потрібен лідер.

За достатнього імпульсу в організації можливі майже будь-які зміни. Людям подобається сідати в машину, що виграє перегони. Послідовники довіряють лідерам, у яких є доведений послужний список. Вони приймають зміни від тих, хто раніше приводив їх до перемоги. Імпульс робить перемогу досяжною.

6. Імпульс — це відповідальність лідера

Щоб створити імпульс, потрібен лідер. Послідовники можуть його впіймати. Коли імпульс з'явиться, хороші менеджери зможуть використати його з користю. Але для того щоб створити імпульс, потрібен хтось, хто має бачення, може зібрати гарну команду та мотивувати інших. Якщо лідер шукає, хто зможе мотивувати його самого — в організації неприємності. Якщо лідер чекає, поки організація розвине імпульс самотужки — в організації неприємності. Відповідальність лідера полягає в тому, щоб дати імпульс та підтримувати його. Президент Сполучених Штатів Гаррі Трумен якось сказав: «Якщо не витримуєте спеки — геть із кухні!» Але для лідерів ці слова мають звучати так: «Якщо не можеш *створити* спеку — геть із кухні».

7. Імпульс починається з лідера

Імпульс народжується у кожному окремому лідері. Він починається з бачення, пристрасті, ентузіазму. Він починається з енергії. Елеонор Доан, письменниця, що спеціалізується на книгах із натхнення, зауважила: «Ви не можете підтримувати вогонь у чужому серці, якщо він не горить у вашому».

«Ви не можете підтримувати вогонь у чужому серці, якщо він не горить у вашому».

Елеонор Доан

Якщо ви не вірите в бачення і не втілюєте його із завзяттям, виконуючи для реалізації все необхідне, ви не досягнете маленьких перемог, необхідних, щоби м'яч почав котитись. Однак якщо кожного дня ви слугуєте прикладом завзяття

для своїх людей, то залучите однодумців до команди, відділу чи організації та мотивуйте їх досягнути цілі. Ви побачите прогрес. Коли це станеться, ви почнете створювати імпульс. І якщо ви мудра людина, то будете цінувати імпульс за те, чим він є, — найкращим другом лідера. Коли ви маєте імпульс, ви можете здійснити майже будь-що. Це сила великого імпульсу.

Зрушуючи незворушне

Серед усіх лідерів, з якими я зустрічався, найбільш розчарованими були ті, хто намагався досягнути прогресу і створити імпульс у бюрократичних організаціях. У таких компаніях люди зазвичай топчуться на місці. Вони здались і вже або не хочуть змін, або не вірять, що зміни можливі.

Кілька років тому я подивився фільм «Вистояти та зробити», в якому проілюстровано безнадійність, яку переживає багато людей у компаніях, де немає імпульсу. Можливо, ви теж його бачили. У фільмі йдеться про реального вчителя Джемі Ескаланте, який працював у Гарфілдській середній школі у Східному Лос-Анджелесі, що в Каліфорнії.

Навчати, мотивувати та вести вперед — це було природно для Джемі Ескаланте ще з юності, проведеної у рідній Болівії. Він швидко здобув славу найкращого вчителя міста. Коли Ескаланте було за тридцять, він разом із родиною переїхав до Сполучених Штатів. Там пропрацював декілька років у ресторані, потім — у «Рассел Електронікс». Хоча Ескаланте міг продовжити перспективну кар'єру в «Рассел», він повернувся до вчителювання, здобув другу вищу освіту й отримав право працювати вчителем у Сполучених Штатах. Ескаланте горів бажанням змінити життя людей.

Коли йому було сорок три роки, його прийняли на роботу у середню школу Гарфілда на посаду викладача комп'ютерних наук. Однак прийшовши на свій перший урок, він дізнався, що в школі немає комп'ютерів. А оскільки Джемі мав ступінь із математики, то міг навчати основ математики. Розчарований, він вирушив розшукувати своїх учнів, сподіваючись, що мрія змінити життя людей не прослизає крізь пальці.

Долаючи вертикальну хвилю негативного імпульсу

Зміна предмета викладання — з комп'ютерів на математику — виявилась найменшою проблемою Ескаланте. У школі, що здавалась пустою і тихою влітку під час співбесіди, панував безлад. Дисципліни не було. Бійки, схоже, виникали постійно. Скрізь сміття і графіті. Учні — і навіть діти із сусідніх районів — вештались територією школи весь день. Розповсюдженою була діяльність банд.

Це було найстрашніше жахіння для вчителя.

Майже кожного дня він думав про те, щоб звільнитись. Але пристрась до вчителювання та відданість ідеї покращення життя учнів не дозволили йому здатись. До того ж Ескаланте виявився лідером, він знав, що учні не матимуть жодних шансів, якщо щось не зміниться у школі. Усі вони швидко скочувались вниз, і потрібно було якось діяти, аби вони почали йти вперед.

Коли у школу прийшов новий директор, почалися зміни на краще. Але Ескаланте хотів більшого. Він вірив, що для покращення успішності школи потрібно кинути виклик найкращим та найрозумнішим учням — запропонувати їм курс із математики, який підготує їх до іспитів у коледж та надасть право дострокового вступу. Учні вже отримали декілька тестів з іспанської. Час від часу дехто зі школярів хотів спробувати скласти іспит з фізики чи історії. Але проблема полягала в тому, що у школі не було лідера, який мав би бачення, аби підхопити та розвинути цю справу. І саме тут на сцену вийшов Ескаланте.

Невеликий початок

Восени 1978 року Ескаланте створив перший математичний клас. Шукаючи серед 3500 учнів Гарфілда можливих кандидатів, які змогли би навчатись на курсі, він знайшов тільки чотирнадцятьох. На перших заняттях він розповів, що вони мають зробити, щоб підготуватись до екзаменів. За два тижні після початку занять від нього пішло семеро вихованців. Навіть ті, хто залишився, були недостатньо підготовлені до курсу. А наприкінці весни Ескаланте залишився з п'ятьма учнями. Усі вони склали іспити, але тільки двоє успішно.

Лідери завжди знаходять спосіб справдити речі.

Ескаланте був розчарований, але він відмовлявся здаватись, до того ж уже досягнув певного прогресу. Він знав: якщо допомогти учням досягнути кількох перемог, змусити їх повірити в себе, дати їм надію, він зможе просунути їх уперед. І був налаштований зробити все, що можливо. Аби мотивувати їх, він давав додаткові домашні завдання і якось викликав одного з учнів на гру в гандбол (Ескаланте ніколи не програвав). Коли вони потребували заохочення, то, щоби якось винагородити, він водив їх у «Мак-Дональдз». Якщо вони починали ледарювати, він надихав їх, дивувався, розважав і навіть ображав. Увесь цей час він був прикладом важкої праці, відданості, прагнення досконалості та того, що він називав *ganas* — пристрасі.

Усе починається з малого прогресу

Наступної осені Ескаланте зібрав інший математичний клас — тепер він складався з дев'яти учнів. Наприкінці року восьмеро з них склали іспити і шестеро вступили до коледжу. Чутки про успіхи поширювались. Учні чули, що протеже Ескаланте вступають до коледжу, і восени 1980 року його математичний клас складався з п'ятнадцяти учнів. Коли вони складали тест наприкінці року — чотирнадцятеро склало його успішно. Кроки не були гігантськими, але Ескаланте бачив, що програма створює імпульс. Наступна група учнів, уже вісімнадцятеро людей, стала темою фільму «Вистояти та зробити». Як і їхні попередники, вони важко працювали, аби вивчити математику, багато учнів приходило до школи кожного дня о 7 ранку — за півтори години до початку занять. І часто вони залишались до п'ятої, шостої чи сьомої години вечора. А оскільки Освітня екзаменаційна служба поставила під сумнів результати першого іспиту, який склали ці учні, то їм довелося здавати його вдруге, і всі склали його успішно. Після цього математична програма «вибухнула». У 1983 році кількість учнів, які склали екзамен із математики, майже подвоїлась — із 18 до 31. Наступного року вона знову подвоїлась — 63 людини. І далі зростала. У 1987 році 129 учнів склали іспит і 85 із них вступили до коледжу. Середня школа в Гарфілді у Східному Лос-Анджелесі, яку колись вважали найгіршою в окрузі, випустила 27 відсотків усіх американців мексиканського походження, які склали іспити з математики, необхідні для вступу до коледжу.

Вибух, створений імпульсом

Усі учні середньої школи у Гарфілді відчули переваги закону великого імпульсу. Школа почала пропонувати курси, щоб підготувати студентів до екзаменів. З часом Гарфілдська школа проводила регулярні навчальні програми для вступу до коледжу з іспанської мови, математики, історії, європейської історії, біології, фізики, французької мови, управління та комп'ютерних наук. У 1987 році, через дев'ять років після того, як Ескаланте почав свою навчальну програму, учні Гарфілда склали понад 325 іспитів до коледжу. Найнеймовірніше те, що список на вступ до Гарфілда складався з більше ніж чотирьохсот учнів із сусідніх районів. Школа, яка колись була посміховиськом в окрузі і майже втратила акредитацію, увійшла до трійки найкращих міських шкіл Сполучених Штатів!¹⁰ Ось сила закону великого імпульсу.

Застосування закону великого імпульсу до вашого життя

1. Імпульс починається з лідера та починає діяти з нього. Яка відповідальність за імпульс у тій сфері, в якій ви є лідером? Чи ви пристрасні у своєму баченні? Чи показуєте ви свій ентузіазм кожної миті? Чи ви працюєте, аби мотивувати інших, навіть якщо не маєте настрою? Ви маєте стати прикладом того ставлення та робочої етики, яку хочете побачити в інших. Це зазвичай вимагає того, що я називаю *лідерством характеру*.

2. Мотивація є ключовим фактором у створенні імпульсу. Перший крок до розвитку мотивації — прибрати демотиватори всередині організації. Що у вашій сфері відповідальності змушує людей втрачати їхню пристрасність та ентузіазм? Як ви можете усунути або хоча би зменшити ці фактори? Коли ви це виконаєте, то зможете зробити наступний крок, а саме — визначити та використати особливі елементи, які мотивують ваших послідовників.

3. Аби викликати імпульс, ви маєте допомогти людям відзначити їхні досягнення. Зробіть звичними нагородження людей, які «просунули м'яч уперед»*****. Ви можете продовжувати хвалити спроби, але *винагороджувати* досягнення. Чим більше ви будете винагороджувати за успіх, тим більше людей будуть намагатися його досягнути.

«Волт Дісней Компані» — одна з найбільших корпорацій у сфері індустрії розваг і одна з найбільших голлівудських студій.

Йдеться про фільм, створений у 1982 році.

За короткометражний мультфільм «Олов'яна іграшка».

Презентація ідеї фільму перед інвесторами.

На зимових Олімпійських іграх 1980 року, які відбулись у Лейк-Плесід, що у США, американська збірна з хокею складалася з гравців-любителів університетських команд. У півфіналі збірна здобула перемогу над командою СРСР, шестиразовим чемпіоном Олімпійських ігор, а у фіналі перемогла збірну Фінляндії.

Термін з американського футболу, за яким команда, що атакує, має занести м'яч у залікову зону суперника, просуваючись футбольним полем.

17. Закон пріоритетів

ЛІДЕР РОЗУМІЄ, ЩО ДІЯЛЬНІСТЬ — ЦЕ НЕОБОВ'ЯЗКОВО ДОСЯГНЕННЯ

Лідери ніколи не наблизяться до того моменту, після якого їм більше не треба розставляти пріоритети. Хороший лідер продовжує їх визначати, незважаючи на те, чи очолює він мільярдну корпорацію, чи керує малим бізнесом, чи є пастором у церкві, чи тренує команду або керує малою групою. Я думаю, хороші лідери інтуїтивно знають, що це правда. Однак не кожен лідер практикує дисципліноване розставляння пріоритетів. Чому? Гадаю, на те є декілька причин.

По-перше, коли ми чимось займаємось, нам здається очевидним, що ми чогось досягаємо. Утім, зайнятість не дорівнює продуктивності. Діяльність — обов'язково досягнення.

По-друге, розстановка пріоритетів постійно вимагає, щоб лідери думали наперед, аби розуміти, що важливо, яким буде наступний крок, бачити, як усе узгоджується із загальним баченням. Це важка праця. По-третє, встановлення пріоритетів змушує нас робити речі щонайменше неприємні, а інколи навіть болісні.

Пора переглянути пріоритети

Я з власного досвіду знаю, наскільки болісно переглядати пріоритети. У 1996 році я жив у Сан-Дієго [*****](#) — одному з моїх найулюбленіших місць на планеті. Сан-Дієго — розкішне місто з найприємнішим кліматом у світі. Живучи у Сан-Дієго, ви можете за декілька хвилин потрапити на пляж, а за кілька годин — на лижні схили. Місто має культурну інфраструктуру, професійні спортивні команди, чудові ресторани. Це місце, де можна грати у гольф упродовж усього року. Чому мені раптом захотілось залишити таке місто? Я сподівався прожити тут решту свого життя. У Сан-Дієго було дуже затишно. Але лідерство не має нічого спільного із затишком і має багато спільного з прогресом.

«Лідер — це та людина, яка вилазить на найвище дерево, оцінює ситуацію та кричить: “Це не ті джунглі!”»

Стівен Кові

Тоді я багато літав. Живучи у Сан-Дієго, я витрачав цілі дні на поїздки в аеропорти Чикаго, Далласа та Атланти тільки тому, що хотів зробити пересадку. Більша частина моїх виступів та консалтингової роботи відбувалась на схід від Міссісіпі, тому подорожі виснажували. Десь у глибині душі я знав, що мені потрібно було щось змінити. Тож я попросив Лінду, свою асистентку, підрахувати, скільки часу я витрачаю на подорожі. Мене приголомшило те, що я дізнався. За попередній рік на подорожі туди й назад я витратив час, що дорівнював двадцяти семи дням — тільки на поїздки між Сан-Дієго та Далласом, щоби зробити пересадку на літак. Я зрозумів, що пора переглядати свої пріоритети.

Якщо я мав намір жити відповідно до пріоритетів, які встановив для самого себе, то повинен був переїхати сам і перевезти свої компанії до одного з транспортних центрів. Письменник Стівен Кові каже: «Лідер — це та людина, яка вилазить на найвище дерево, оцінює ситуацію і кричить: “Це не ті джунглі!”»

Після тривалих пошуків ми оселилися в Атланті*****. Там розташований один із найбільших вузлових аеропортів. Звідти я міг дістатись до 80 відсотків людей у Сполучених Штатах за дві години польоту. І місто було прекрасним, з відмінними культурними, рекреаційними та розважальними можливостями для моїх працівників. Я знав, що люди зможуть там добре жити. Переїзд буде нелегким, але він був необхідним.

Відтоді як ми переїхали, минуло десять років. Ви можете запитати: «Чи було воно того варте?» Моя відповідь — «Авжеж, так!» У порівнянні з іншими великими містами вартість життя дуже помірна. І, що найважливіше для мене та всіх консультантів, які працюють у моїй компанії, подорожі стали набагато простішими. У більшості випадків я можу їздити, спілкуватись і повертатись додому в той самий день. Як наслідок — моя продуктивність стрімко зросла. Чи можете ви собі уявити, що кожного року вам повертають двадцять сім днів вашого життя? За десять років від моменту переїзду я заробив 270 днів. Нормальний робочий рік для більшості людей становить 250 днів. Виходить, я додав ще один рік до найпродуктивніших років свого життя! І ніщо не зрівняється з поверненням після виснажливого дня подорожей додому, до дружини, а не в готельний номер.

Три В

Лідери не можуть собі дозволити думати в якихось межах. Інколи вони мають їх порушити або ж установити нові межі. Управлінець та письменник Макс Депрі каже: «Найперша відповідальність лідера — визначити реальність». Цього вимагає закон пріоритетів. Якщо ви лідер, ніщо не убезпечене від переоцінки. Кожного року в грудні я виділяю два тижні на перегляд своїх пріоритетів. Я перевіряю розклад минулого року. Я знайомлюсь із майбутніми зобов'язаннями. Я оцінюю своє сімейне життя. Я думаю про свої цілі. Я дивлюсь на велику картину того, що я роблю, аби переконатись, що мій спосіб життя відповідає моїм цінностям і пріоритетам.

«Багато речей впадуть мені в око, та лише кілька з них потраплять до мого серця».

Тім Редмонд

Один із принципів, яким я керуюсь, переглядаючи пріоритети, — це принцип Парето. Упродовж багатьох років я часто говорив про нього на конференціях із лідерства, також я детально пояснив його дію у книзі «Розвиваючи лідера всередині вас». Ідея така: якщо ви зосередитесь на найважливіших 20 відсотках завдань, ваші зусилля принесуть 80 відсотків прибутку. Наприклад, якщо ви маєте десятих працівників, ви повинні віддати 80 відсотків свого часу найкращим двом. Якщо у вас сотня клієнтів, найкращі двадцять забезпечать 80 відсотків вашого бізнесу, тож сфокусуйтеся на них. Якщо у вашому переліку справ є десять пунктів, два найважливіші повернуть вам 80 відсотків витраченого часу. Якщо ви досі не спостерігали цей феномен, перевірте, і побачите, що він працює саме таким чином. Одного року, переглядаючи пріоритети, я зрозумів, що маю повністю переорієнтувати та реструктуризувати одну з моїх організацій.

Інша настанова, якою я керуюсь, коли оцінюю свої пріоритети — це три В. Мої три В — це Вимоги, Виграш та Винагорода. Гадаю, щоб бути ефективними, лідери мають впорядкувати своє життя відповідно до таких трьох питань:

1. Що вимагається?

Ми всі підзвітні в роботі, яку виконуємо, — роботодавцю, раді директорів, акціонерам, уряду тощо. Ми також відповідальні перед важливими в нашому житті людьми: дружинами й чоловіками, дітьми, батьками. Тому будь-який перелік пріоритетів має починатись із того, що від нас вимагають.

Питання, яке я собі ставлю: «Що вимагається від мене, що я маю зробити такого, чого ніхто не зможе або не буде для мене робити?» З кожним роком цей список скорочується. Якщо я займаюсь справою, яка не є обов'язковою, я маю припинити нею займатись. Якщо ж я займаюсь справою, яку необхідно виконати, але вона необов'язково вимагає моєї особистої участі, я маю її

передати.

2. Що принесе найбільший виграш?

Як лідер ви маєте витратити багато часу, працюючи в тих сферах, у яких ви найсильніші. Маркус Бакінгем та Дональд О. Кліфтон провели глибоке дослідження на цю тему, з яким ви можете ознайомитись у їхній книзі «А тепер відкрий свої сильні сторони». Люди більш продуктивні та більш задоволені життям, коли працюють у сфері своїх талантів і сильних сторін. В ідеалі лідери мають виходити із зони комфорту, але залишатись у зоні своєї сили.

Лідери мають виходити із зони комфорту, але залишатись у зоні своєї сили.

Як застосувати цю ідею на практиці? Ось моє головне правило: якщо те, що я роблю, може зробити на 80 відсотків так само добре хтось інший, я передаю цю справу. Якщо ви маєте обов'язки, які може виконати інша людина відповідно до цього стандарту — чи потенційно може досягнути цих стандартів — розвинуєте та натренуйте цю особу, аби вона виконувала ваші обов'язки. Ви не повинні робити щось лише тому, що *можете* робити. Ви не *маєте* займатись чимось тільки тому, що *можете* цим займатись. Пам'ятайте: лідери розуміють, що діяльність — не обов'язково досягнення. Це закон пріоритетів.

3. Що приносить найбільшу винагороду?

Останнє питання стосується особистого задоволення. Тім Редмонд, президент Інституту лідерства Редмонда, зауважив: «Багато речей впадуть мені в око, та лише кілька потраплять до мого серця».

Життя надто коротке, щоб не займатись тим, що любиш. Я люблю викладати лідерство. Люблю писати і робити промови. Люблю проводити час із дружиною, дітьми, онуками. Люблю грати в гольф. Неважливо, чим ще я займаюсь — я все одно виділю час на ці речі. Вони роблять моє життя яскравим. Вони надають мені енергію та підтримують ентузіазм. А ентузіазм дає паливо для життя людини, завдяки якому вона продовжує рух.

Перестановка пріоритетів

Переставляючи пріоритети кілька років тому, я звернув увагу на те, як витрачаю час. Написавши перше видання цієї книги, я вирішив витратити робочий час за такою нормою:

СФЕРА	ВИДІЛЕНИЙ ЧАС
-------	---------------

1. Лідерство	19 відсотків
2. Комунікація	38 відсотків
3. Творчість	31 відсоток
4. Розробка мереж	12 відсотків

Чотири сфери представляють мої найсильніші сторони. Це аспекти моєї кар'єри, що приносять найбільшу винагороду. І багато років мої обов'язки у компаніях збігались із цими сферами. Однак перевіряючи ці сфери останнього разу, я зрозумів, що не дотримувався того балансу, якого прагнув. Я забагато часу приділяв лідерству в ручному режимі в одній зі своїх компаній, і це відволікало від пріоритетів, що стояли вище. Я знову мав визнати, що діяльність — це необов'язково досягнення. Я зрозумів, що мені доведеться прийняти ще одне непросте ділове рішення. Якщо я збирався ефективно втілювати своє бачення, я мав змінитись і працювати відповідно до закону пріоритетів. Я вирішив продати одну зі своїх компаній. Це було нелегко, але для мене це було правильним рішенням.

Змінюючи пріоритети в міжнародному масштабі

Відповідальність лідера — приймати непрості рішення, керуючись пріоритетами. Іноді це може коштувати популярності. Коли у 1981 році Джек Велч став головою та виконавчим директором «Дженерал Електрик», це була хороша компанія з дев'яносторічною історією. Її вартість становила близько 12 мільярдів доларів; вона була одинадцятою у переліку кращих на біржі. Це була гігантська організація, що охоплювала 350 стратегічних напрямів. Утім, Велч вірив, що компанія може стати кращою. Якою була його стратегія? Він звернувся до закону пріоритетів.

За декілька місяців після того, як він очолив компанію, він почав те, що назвав «революцією матеріальної частини». Вона повністю змінила профіль та фокус компанії. Велч казав:

«До сотні напрямів та лінійок продуктів, що склали компанію, ми застосували єдиний критерій: чи можуть вони посісти перше чи друге місце на світовому ринку? Із 348 напрямів чи продуктових лінійок, які не могли цього досягти, деякі ми закрили, інші продали. Продаж приніс майже \$10 мільярдів. У ті напрями, що залишились, ми вклали \$18 мільярдів і укріпили їх ще \$17 мільярдами.

Крім кількох, порівняно маленьких напрямів, що їх підтримували, [у 1989 році] залишилось чотирнадцять напрямів світового класу... Усі гарно позиційовані для 90-х... кожен напрям — перший чи другий номер на своєму ринку»¹.

Я знаю, що Велч втратив прихильність певних кіл, а його методи останнім часом піддавали критиці. Але його лідерство було правильним у той час і в тій ситуації. Він по-новому розставив пріоритети «Дженерал Електрик», і його сильне лідерство та сфокусованість принесли неймовірні дивіденди. За його керівництва «Дженерал Електрик» чотири рази провела спліт ***** акцій. І коли він пішов із посади, акції коштували більше ніж \$80 за акцію. Журнал «Форчун» назвав компанію такою, що викликає найбільшу гордість країни, і «Дженерал Електрик» залишається однією з найцінніших компаній у світі. Це стало можливим завдяки тому, що Велч зумів використати закон пріоритетів у своєму лідерстві. Він ніколи не плував діяльність із досягненням. Він знав, що великий успіх приходить тільки тоді, коли ти зосереджуєш зусилля своїх людей на тому, що справді важливо.

Його основною справою були пріоритети

Подивіться на життя всіх ефективних лідерів, і ви побачите, що вони втілювали пріоритети в дію. Кожного разу, коли Норман Шварцкопф приступав до командування, він не просто покладався на свою лідерську інтуїцію; він також переглядав пріоритети підрозділу. Ленс Армстронг був здатний виграти сім чемпіонатів «Тур де Франс», тому що його тренувальним режимом керували пріоритети. Коли дослідник Роальд Амундсен досягнув успіху і дійшов зі своєю експедицією до Південного полюса та повернувся назад, це сталося, зокрема, завдяки його здатності ставити правильні пріоритети.

Успішні лідери живуть відповідно до закону пріоритетів. Вони визнають, що діяльність — це не обов'язково досягнення. Але, схоже, найкращим лідерам вдається використати закон пріоритетів собі на користь завдяки тому, що кожна їхня дія відповідає багатьом пріоритетам. Це дозволяє їм більше зосередитись та зменшити кількість дій.

Лідер, який був майстром у цій справі, один із моїх кумирів — Джон Вуден, колишній головний тренер баскетбольної команди «Бруїнс» Каліфорнійського університету. Його називали вествудським чарівником, бо його дивовижні здобутки у сфері університетського спорту були настільки неймовірними, що здавались магією.

Доказом того, що Вуден вмів використати закон пріоритетів на свою користь, може слугувати його підхід до баскетбольних тренувань. Вуден говорив, що навчився своїх методів, спостерігаючи за Френком Леахі, колишнім видатним тренером футбольної команди «Нотр-Дам». Він казав: «Я часто ходив на його [Леахі] тренування та спостерігав, як він розділяв їх на періоди. Тоді я повертався додому та розмірковував, що і чому він робив. Як гравець я зрозумів, що було змарновано багато часу. Погляди Леахі надали сили моїм

ідеям та допомогли мені максимально розвинути те, що я роблю зараз».

Усе має мету, що ґрунтується на пріоритетах

Люди, які служили в армії, кажуть, що їм часто доводилось поспішати і чекати. Це також стосується і спорту. В один момент тренери вимагають від своїх гравців викластись на повну, в інший — постояти десь і нічого не робити. Але Вуден працював у інший спосіб. Він готував кожен момент тренування і планував кожну вправу з певною метою. Він впровадив економію руху. Ось як працював Вуден.

Кожного року Вуден встановлював список пріоритетів для команди, опираючись на спостереження після минулого сезону. Список міг містити «Розвинути впевненість у Дроллінгера та Ірговіча» чи «Внести вправу трое-на-двох***** принаймні тричі на тиждень». Зазвичай у нього було приблизно з десяток пунктів, над якими він хотів попрацювати упродовж сезону. Але Вуден також щодня переглядав пріоритети команди. Кожного ранку він та його помічник ретельно планували денне тренування. Вони зазвичай витрачали дві години на складання стратегії тренування, яке могло тривати менше, ніж саме стратегування. Він брав ідеї з нотаток, які робив на картках та завжди носив при собі. Він планував кожну вправу хвилина за хвилиною та записував інформацію в записник перед тренуванням. Одного разу Вуден вихвалявся, що якби його запитали, що робила його команда в певний день о третій годині 1963 року, він міг би точно назвати вправу, яку вони виконували. Як і всі хороші лідери, Вуден наперед продумував кроки команди.

Вуден завжди підтримував зосередженість і знаходив спосіб, щоб його гравці залишались так само зосередженими. Його особливим талантом було звертатись до декількох пріоритетів одразу. Наприклад, щоб допомогти гравцям практикувати штрафний кидок — багато з його гравців вважали це нудною вправою — Вуден ввів штрафні удари до розминки, і це сприяло тому, що команда почала концентруватись та покращувати свої результати, замість того, щоб просто відбувати тренування. Що швидше гравець, який опинився за боковою лінією, виконає встановлену кількість штрафних кидків, то швидше він повернеться до гри. Вуден також постійно змінював кількість кидків, які мали здійснити захисники, нападники та центрові, і результативність гравців оцінював по-різному. Таким чином, кожен, незалежно від початкової позиції чи статусу, набував досвіду, граючи з іншими, що було головним пріоритетом для Вудена у розвитку команди.

Найбільш значуща деталь, пов'язана з Джоном Вуденом, і найбільш промовиста в плані його можливості зосереджуватись на пріоритетах — він ніколи не шукав гравців у командах суперників. Натомість він зосереджувався на тому, щоб його

гравці сягнули свого потенціалу. І домагався цього завдяки тренуванням та особистому спілкуванню з ними. Він ніколи не ставив собі за ціль виграти чемпіонат чи навіть перемогти інші команди. Він прагнув, аби кожна людина грала відповідно до свого потенціалу і викладалась на баскетбольному майданчику на повну. І, звичайно ж, результати Вудена були неймовірними. За понад сорок років на посаді тренера лише в одному сезоні його команда не виграла жодної гри — у першому. І він привів команду Каліфорнійського університету до чотирьох сезонів без поразок та рекордних десяти перемог у чемпіонатах Національної університетської спортивної асоціації². Жодна інша університетська команда навіть не наблизилась до цього результату. Чому? Бо кожного дня він жив за законом пріоритетів. Ми маємо прагнути жити так само.

Застосування закону пріоритетів до вашого життя

1. Ви готові по-справжньому струснути своє життя та вийти із зони комфорту задля того, щоб жити відповідно до ваших пріоритетів? Чи є у вашому житті щось, що не вдається, і ви інтуїтивно здогадуєтесь, що маєте переглянути спосіб, за яким дієте? Що саме вам не вдається? Опишіть, як воно не працює. Опишіть, чому воно не працює. Чи можете ви вийти за рамки (чи створити нові рамки) та розв'язати проблему або ж наново розставити пріоритети? Не зважати на гармонію пріоритетів — усе одно, що не зважати на приціл у гольфі. Що сильніше ви вдарите м'яч, то далі від цілі він приземлиться; що менше часу ви приділите встановленню пріоритетів, то ймовірніше, що ви не досягнете реалізації свого бачення.

2. Якщо ви ніколи раніше цього не робили, виділіть час і запишіть свої відповіді на питання трьох В (переконайтесь, що не забули внести родину та інші обов'язки, не лише кар'єру):

Що від мене *вимагають*?

Що принесе найбільший *виграш*?

Що принесе мені найбільшу *винагороду*?

Коли ви відповісте на ці три питання, створіть список справ, які ви робите і які не зовсім збігаються з одним із трьох В. Вам потрібно або передати іншим людям, або відмовитись від цих справ.

3. Успішні люди живуть відповідно до закону пріоритетів. Успішні лідери допомагають організації, відділу чи команді жити за законом пріоритетів. Чи брали ви як лідер на себе відповідальність за розстановку пріоритетів та продумування майбутніх кроків у вашій сфері відповідальності? Чи виділяєте ви регулярно якийсь час, щоб переглянути пріоритети в цій сфері? Якщо ні, то вам негайно слід почати. Як лідеру вам недостатньо бути успішним. Ви маєте

допомогти стати успішними своїм людям.

Сан-Дієго — місто на південному заході штату Каліфорнія, розташоване на березі Тихого океану.

Атланта — столиця і найбільше місто штату Джорджія. В Атланті розташований один із найбільших аеропортів світу Гартсфілд-Джексон і штаб-квартира авіакомпанії «Делта».

Спліт акцій — збільшення кількості акцій компанії, що перебувають в обігу. Завдяки цьому збільшується ліквідність акцій і, як наслідок, зростає обсяг торгів акціями компанії.

Трос-на-двох — тренувальна вправа в баскетболі, під час якої троє гравців нападають на корзину, двоє її захищають.

18. Закон самопожертви

ЩОБ ІТИ ДАЛІ, ЛІДЕР МАЄ ВІДДАВАТИ

Чому людина бере на себе відповідальність вести за собою інших? У кожного своя відповідь. Хтось робить це заради виживання. Хтось — щоби заробити гроші. Багато хто прагне побудувати бізнес чи створити організацію. Інші це роблять, бо хочуть змінити світ. Саме цього прагнув Мартін Лютер Кінг молодший.

Зернятка величі

Талант лідера у Мартіна Лютера Кінга був помітний ще в коледжі. Він завжди був хорошим студентом. У середній школі він екстерном склав іспити до дев'ятого класу. У п'ятнадцять років склав вступні екзамени, отримав достатньо високі результати та достроково вступив до коледжу Морхаус в Атланті. У вісімнадцять він отримав ліцензію пастора. У дев'ятнадцять здобув ступінь бакалавра соціології.

Кінг продовжив навчання у семінарії Крозер у Пенсильванії. Поки він там навчався, трапились дві визначальні події. Він дізнався про життя та вчення Махатми Ґанді, і це назавжди залишило відбиток на його діяльності та підштовхнуло до серйозного вивчення індійського лідера. Також він проявив себе як лідер серед однокурсників і був обраний президентом випускного курсу. Із Крозера він перевівся до Бостонського університету, щоб отримати ступінь доктора філософії. Приблизно в цей час він одружився з Коретті Скотт.

Зернятка самопожертви

Кінг став пастором у 1954 році в Монтгомері, що у штаті Алабама, в церкві на Декстер-авеню і почав налагоджувати сімейне життя. У листопаді наступного року у нього народилась дитина. Але мирне життя тривало недовго. Менше ніж за місяць Роза Паркс відмовилась поступитись в автобусі місцем білому пасажирові, і її заарештували. Місцеві афроамериканські лідери влаштували односторонній бойкот громадського транспорту на знак протесту проти арешту

Паркс та сегрегаційної політики міста. Коли протест вдався, вони вирішили створити Асоціацію покращення Монтгомері (АПМ), щоб продовжити бойкот. Уже визнаний лідер своєї громади, Кінг був одностайно обраний президентом новоствореної організації.

Упродовж всього наступного року Кінг очолював лідерів афроамериканської спільноти у бойкоті, метою якого було змінити систему. АПМ почала переговори з лідерами міста і вимагала ввічливого ставлення водіїв до афроамериканців, запровадження політики «перший прийшов — перший зайняв місце» для всіх пасажирів автобуса та залучення афроамериканських водіїв до перевезень. Поки тривав бойкот, лідери спільноти організовували спільні поїздки автомобілями, збирали кошти для фінансової підтримки бойкоту, проводили мітинги та мобілізували громаду під час проповідей у церквах і узгоджували юридичні зміни з Національною асоціацією зі сприяння прогресу кольорового населення (НАСПК). Нарешті у листопаді 1956 року Верховний суд Сполучених Штатів відмінив закони, що уможливлювали сегрегацію в автобусах¹. Кінг та інші лідери досягли успіху. Їхній світ починав змінюватись.

Бойкот автобусів у Монтгомері був значним кроком для американського руху за громадянські права, і його поступи значущі. Але Кінг почав особисто розплачуватись за досягнення. Невдовзі після того, як почався бойкот, Кінга арештували за незначне порушення правил дорожнього руху. На веранду його будинку кинули бомбу. Також йому висунули звинувачення в тому, що він брав участь у змові з метою завадити та унеможливити проведення підприємницької діяльності без «справедливої чи законної причини»². Кінг ставав лідером, але він платив за це свою ціну.

Ціна продовжує зростати

Кожного разу, коли Кінг піднімався вище та рухався далі як лідер руху за громадянські права, ціна, яку він платив, зростала. Його дружина Коретта Скотт Кінг у своїй книзі «Моє життя з Мартіном Лютером Кінгом молодшим» писала: «Наш телефон дзвонив удень і вночі, і хтось виливав на нас відра брудних слів...

Часто дзвінки завершувались погрозами вбити нас, якщо ми не поїдемо з міста. Але незважаючи на небезпеку, хаос у нашому особистому житті, я відчувала натхнення, майже тріумф».

Як лідер Кінг робив великі речі. Він зустрічався з президентами. Він виступав із натхненними промовами, що вважають одними з найвидатніших прикладів ораторського мистецтва в американській історії. Він очолив 250 000 людей у мирному марші до Вашингтона. Він отримав Нобелівську премію миру. І змінив свою країну. Але за законом самопожертви, що видатнішим є лідер, то

більше він має віддати. У ті часи Кінга багато разів арештовували та ув'язнювали. У нього кидали каміння, нападали з ножем, атакували його. У його будинок кидали бомби. Але його бачення та вплив продовжували зростати. Зрештою він пожертвував усім, що мав. Але з усім, із чим він розставався, Кінг розставався охоче. В останній промові, яку він виголосив за день до того, як його вбили у Мемфісі, він сказав:

*«Я не знаю, що буде зі мною зараз. На нас чекають важкі дні. Але мене це не турбує. Бо я побував на вершині гори. Я не заперечуватиму. Як будь-хто інший, я хотів би прожити довге життя. Довге життя має свої переваги. Але зараз мене це не турбує. Я просто хочу, щоб сталась воля Господня. І він дозволив мені піднятися на гору. І я поглянув навколо і побачив Землю Обітовану. Можливо, я не буду там із вами, але я хочу, аби ви знали зараз, що ми, увесь народ, потрапимо до Землі Обітованої. Тож я щасливий сьогодні... Я не боюся нікого. “Я побачив, як у славі сам Господь явився до нас” *****»³.*

Наступного дня він заплатив найвищу ціну самопожертви. Вплив Кінга був надзвичайним. Він змусив мільйони людей виступити з мирним протестом проти системи та суспільства, що намагалось викреслити цих людей. Завдяки його лідерству Сполучені Штати змінились на краще.

Самопожертва є суттю лідерства

Серед людей, які не є лідерами, поширене помилкове уявлення про те, що лідерство пов'язане з посадою, додатковими прибутками та владою, які отримуєш від свого зростання в компанії. Зараз багато людей хочуть забратись на верхню сходинку корпоративної драбини, бо вірять, що там на них чекатимуть свобода, влада та багатство. Стороннім людям життя лідера може видаватись розкішним. Але правда полягає в тому, що лідерство вимагає самопожертви. Лідер має віддати, щоб піднятися угору. Останніми роками ми все частіше, ніж хотілося би, бачимо лідерів, які використовували та зловживали своїми організаціями заради власних інтересів — і це закінчувалось корпоративними скандалами, що виникли через їхню жадібність та егоїзм. Суть хорошого лідерства у самопожертві.

Суть хорошого лідерства у самопожертві.

Якщо ви намагаєтесь стати якомога кращим лідером, то маєте бути готові жертвувати, щоб вправно вести за собою. Якщо ви справді маєте таке бажання, ось що слід знати про закон самопожертви:

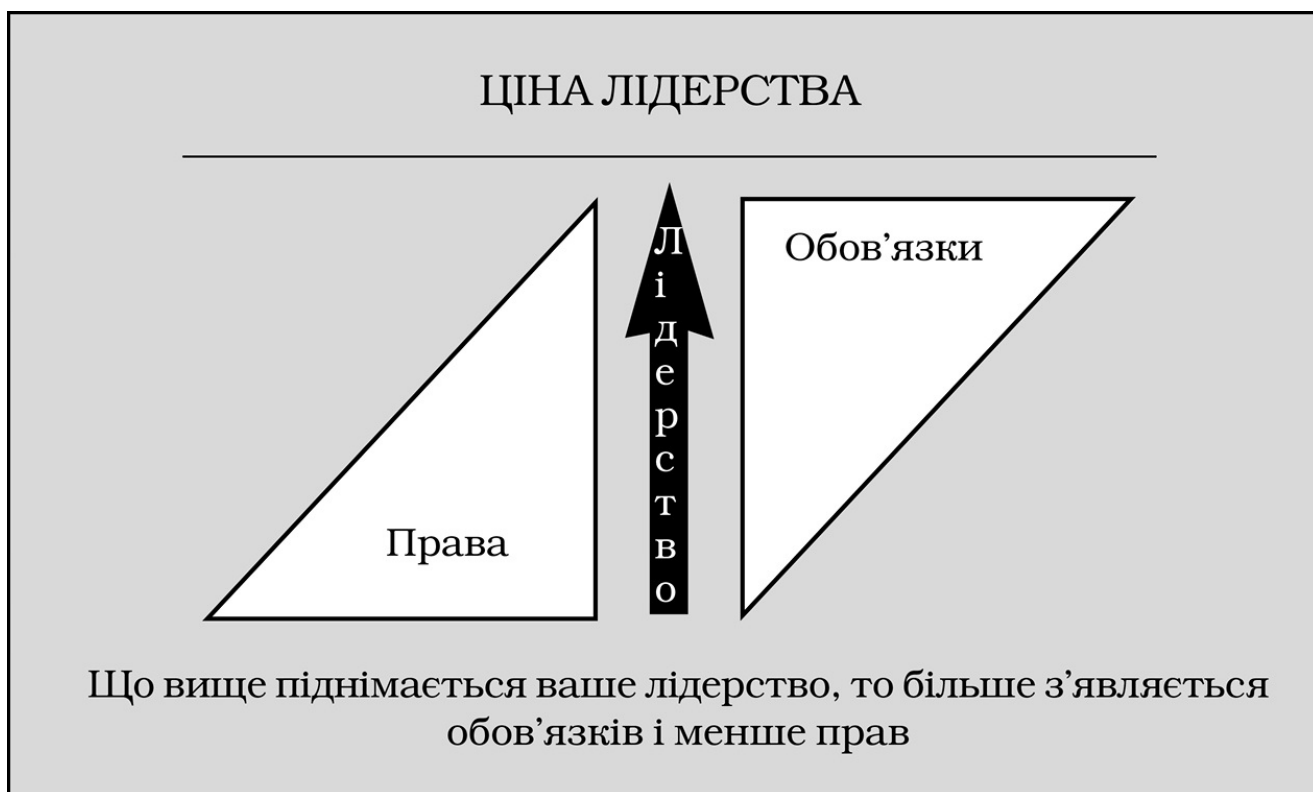
1. Без самопожертви немає успіху

Кожна людина, яка досягла якогось успіху в житті, чимось пожертвувала заради цього. Багато людей, які працюють, витратили чотири або більше років та заплатили тисячі доларів за навчання у коледжі, щоб отримати базу для початку кар'єри. Спортсмени приносять у жертву нескінченні години в спортивному залі, витрачені на тренування і здобуття якнайкращої форми. Батьки віддають більшість свого вільного часу та жертвують своїми ресурсами задля виховання дітей. Філософ-поет Ральф Волдо Емерсон зауважив: «За все, що ти пропустив, ти отримав щось інше, і за все, що ти отримав, ти щось втратив». Життя — це низка обмінів одне на інше.

Лідери мають жертвувати, щоби йти далі. Це стосується кожного лідера, незалежно від того, чим він займається. Поговоріть із лідерами, і ви зрозумієте, що вони постійно приносять щось у жертву. Ефективні лідери часто жертвують хорошим заради того, щоб присвятити себе найкращому. Так працює закон самопожертви.

2. Лідерів зазвичай просять віддати більше

Суть лідерства в тому, щоб поставити інтереси інших над своїми. Робити те, що найкраще для команди. Гадаю, саме тому лідери мають відмовитись від багатьох своїх прав. Як каже Джеральд Брукс, промовець на тему лідерства і пастор: «Коли ти стаєш лідером, ти втрачаєш право думати про себе». Візуально це виглядає так:



Коли у вас немає обов'язків, ви можете робити майже все, що хочете. Узявши на себе відповідальність, ви починаєте відчувати обмеження в тому, що можете робити. Що більше відповідальності ви приймете, то менше варіантів у вас залишиться.

Голова та виконавчий директор «Діджітал» Роберт Палмер сказав у своєму інтерв'ю: «У моїй моделі управління мало місця для маневрів. Якщо ви прагнете управлінської роботи, тоді вам доведеться прийняти відповідальність та підзвітність, що йдуть разом із нею»⁴. Насправді він говорить про ціну лідерства. Лідери мають прагнути віддавати, для того щоб вести людей. Для кожної людини жертва може бути різною. Усі лідери відмовляються від своїх можливостей. Хтось змушений відмовитись від улюбленого хобі, хтось відмовляється від деяких аспектів особистого життя. Дехто, як Кінг, жертвує своїм життям. Обставини у кожного різні, але принцип не змінюється. Лідерство вимагає самопожертви.

3. Ви маєте продовжувати віддавати, щоб рухатися далі

Багато людей готові визнати, що жертви необхідні на початку лідерської кар'єри для того, щоб почати рух. Вони вирушають на небезпечну територію для того, щоб заробити собі ім'я. Вони переїжджають із родиною до менш бажаного міста, аби отримати кращу посаду. Вони погоджуються з тимчасовим скороченням зарплати заради можливості просування. Проблеми у лідерів

починаються тоді, коли вони думають, що заробили право припинити жертвувати собою. Але в лідерстві самопожертва — це постійний процес, а не одноразова виплата.

Самопожертва — це постійний процес, а не одноразова виплата.

Якщо лідери мають віддавати, щоб зростати, то вони повинні віддавати ще більше, щоб залишатись на тій висоті, яку досягнули. Чи задумувались ви коли-небудь, наскільки нерегулярно спортивні команди виграють чемпіонати декілька сезонів поспіль? Причина проста: якщо лідер виграв зі своєю командою один чемпіонат, він зазвичай робить висновок, що може повторити результат наступного року, виконуючи те саме.

Він неохоче йде на додаткові жертви під час міжсезоння, потрібні для підготовки до ще більшого виклику наступного року. Але сьогоднішній успіх є найбільшою загрозою успіху завтрашньому. А те, що привело команду на вершину, не те саме, що дозволить їй там залишитись. Єдиний спосіб залишитись нагорі — це віддати ще більше. Лідерство вимагає тривалих змін, постійних вдосконалень та безперервної самопожертви.

Якщо лідери мають віддавати, щоб зростати, то вони повинні віддавати ще більше, щоб залишатись на тій висоті, яку досягнули.

Коли я озираюсь на свою кар'єру, то бачу, що з просуванням уперед завжди були пов'язані витрати. У фінансовому плані це було правильно завжди, коли я змінював кар'єру, крім одного. Коли я пішов на свою першу роботу, дохід нашої родини зменшився, оскільки на цій посаді я отримував менше за дружину Маргарет, що працювала вчителькою у школі. Вона була змушена звільнитись, щоби ми змогли переїхати на місце моєї нової роботи. Багато років потому, коли я обійняв посаду директора у штаб-квартирі в Маріоні, що у штаті Індіана, я знову пережив скорочення зарплати. У 1981 році я залишив роботу в штаб-квартирі, щоби обійняти свою третю пасторську посаду, на яку погодився, навіть не знаючи, якою буде зарплата (вона виявилась нижчою). Коли члени ради, які запропонували роботу, сказали, що вони були здивовані тим, що я погодився, не знаючи, скільки платять, я відповів: «Гадаю, якщо я добре впораюсь, то зарплата сама подбає про себе». І в 1995-му, коли я остаточно полишив церковне лідерство після двадцяти шести років роботи, аби навчати і надавати ресурси людям, я зовсім відмовився від зарплати. Чому я так зробив? Тому що знав, що це дасть мені можливість впливати та втілювати більше бачення. Кожного разу, коли лідер робить правильний крок, він не повинен вагатись, чи жертвувати.

4. Що вищий рівень лідерства, то більша жертва

Ви брали участь в аукціоні? Це захопливий досвід. Ціна лота зростає, і в кімнаті підвищується збудження. На початку торгів залучається багато людей, але що відбувається, коли ціна піднімається все вище і вище? Покупців стає все менше і менше. Коли ціна низька, торгуються всі. Наприкінці лише одна особа бажає заплатити високу ціну, яку, власне, і коштує лот. Те саме і з лідерством: що вище ви підіймаєтесь, то дорожче вам це коштуватиме. І неважливо, яке лідерство ви оберете. Вам доведеться жертвувати. Поступатися чимось, щоб іти далі.

Якого найвищого рівня може досягнути лідер? У Сполучених Штатах це посада президента. Деякі люди впевнені, що президент — наймогутніша людина у світі. Його слова і вчинки мають вплив, сильніший за будь-чий не лише у США, а й в усьому світі.

Подумайте, чим мають пожертвувати люди, щоб отримати пост президента. Насамперед вони мають навчитись бути лідерами. Також вони повинні багато працювати — зазвичай роками чи навіть десятиліттями на невисоких лідерських позиціях. Дехто, як наприклад Улісс С. Грант та Дуайт Д. Ейзенхавер, зробив кар'єру в армії, перед тим як виставити свою кандидатуру на обрані посади. Коли люди вирішують взяти участь у президентських виборах, кожен аспект їхнього попереднього життя буде перевірено під мікроскопом. І жоден камінь не залишиться неперевернутим. Це кінець приватності людини.

Коли їх обрано на посаду президента, їхній час уже їм не належить. Кожну заяву, яку вони зроблять, прискіпливо вивчають. Кожне рішення, яке вони приймають, ставлять під сумнів. Їхня родина перебуває під жахливим тиском. І, звичайно ж, президент має приймати рішення, що несуть життя чи смерть іншим. Навіть після того, як вони йдуть із посади, решту свого життя президенти проводять у компанії агентів Секретної служби, які захищають їх від фізичної небезпеки. Це ціна, яку небагато людей готові заплатити.

Стоячи на плечах інших

Успіх без пожертви неможливий. Кожного разу, коли ви бачите успіх, можете бути певними, що він став можливим завдяки жертві. І якщо ви лідер і жертвуєте, навіть не побачивши успіху, будьте певні, що хтось у майбутньому отримає користь від того, що ви віддали.

Це абсолютно правильно щодо Мартіна Лютера Кінга. Він не дожив до того, щоби побачити плоди своїх жертв, але багато інших людей побачили. Серед них — афроамериканська дівчинка, яка народилась у сегрегованому місті Бірмінгемі, що у штаті Алабама, у 1954 році. Не за роками розвинена дитина, вона стежила за щоденними новинами, зокрема за тими, що висвітлювали

боротьбу за громадянські права.

Її сусід згадує, що вона «завжди цікавилась політикою, бо дитиною зазвичай зверталась до мене і говорила щось на кшталт “Ви бачили, що Булл Коннор [місцевий комісар поліції, расист] зробив сьогодні?” Вона була просто маленькою дівчинкою і постійно так робила. Я мав прочитати газету від першої до останньої сторінки, бо інакше не знав, про що вона говорить»⁵.

Хоча вона цікавилась поточними новинами, її пристрастю була музика. Можливо, її любов до музики була неминучою. Її мати та бабуся грали на піаніно. Вона почала вчитись гри на піаніно у дідуся, коли їй було три роки, і її визнали вундеркіндом. Музика заповнила і її наступні роки. Навіть ім'я її було пов'язане з музикою. Батьки назвали її Кондоліза — від музичного терміна *con dolcezza******, що означає «солодко».

Кондоліза Райс — нащадок поколінь, які робили жертви. Її дідусь, Джон Веслі Райс молодший, син рабів, мав твердий намір отримати освіту. За словами Кондолізи, «економив бавовну, щоб заплатити за навчання» та відвідував коледж Стілмана в Таскалусі, що у штаті Алабама. Завершивши навчання, він став пресвітаріанським священиком. У 1920-х роках це було неабияке досягнення для чорношкірого чоловіка з Півдня. Він вказав напрям родині, члени якої мали непохитний намір стати найкращими у всьому, за що брались.

Дідусь Райс передав свою любов до навчання синові, якого також звали Джоном та який і собі передав цю любов Кондолізі. Родина її матері була так само працелюбною та зосередженою на освіті. Койт Блекер, професор із Університету Стенфорда та друг Райс, зауважив: «Я небагато знаю американських родин, які можуть заявити, що не тільки їхні батьки, а й їхні дідусі отримали освіту в коледжі, що їхні кузини, тітки та дядьки теж навчались у коледжі»⁶.

Жертвувати, щоб бути найкращим

Райс отримала чудову освіту в школі і вдома. Вона багато читала. Вона вивчила французьку. Займалась бальними танцями. З допомогою батька, який, крім того, що був пастором, був також радником із виховання у школі і тимчасовим тренером, вона розібралась у тонкощах американського футболу та баскетболу. А влітку, коли родина їхала у Денвер, де батьки отримували наукові ступені, вона ходила на тренування з фігурного катання. Але серце належало музиці. Поки інші діти гралися, вона вивчала та практикувала гру на піаніно. Її розклад часто був виснажливим. Після того як родина переїхала до Денвера, коли їй було тринадцять, вона працювала ще важче та жертвувала ще більшим. Адже була дуже дисциплінованою. Щоб мати можливість брати участь і у змаганнях із фігурного катання, і в конкурсі піаністів, їй доводилось вставати о 4:30 ранку, щоб усе встигнути. Один із її вчителів зауважив: «У неї був

внутрішній стрижень, а це свідчило, що вона знає, чого хоче, і готова йти на жертви. Гадаю, для неї то були не жертви, а справи, які необхідно зробити, аби досягнути цілей»⁷. І батьки підтримували її повністю і самі готові були йти на жертви заради її успіху. Аби допомогти їй стати піаністкою, вони взяли 13 000 доларів у позику (у 1969 році)*****, аби придбати для неї старий рояль Стейнвейн.

Райс достроково закінчила школу та вступила до Денверського університету, маючи намір отримати ступінь із музики і стати професійною концертною піаністкою. Заради цього вона жертвувала усім упродовж життя. Але після другого року навчання Райс відвідала музичний фестиваль у Аспені і зробила важливий висновок: як би важко вона не працювала, вона може не потрапити на вершину. Вона згадувала: «Я познайомилась із одинадцятирічним виконавцем, який міг грати з аркуша те, що я мала репетирувати рік, і я подумала, що, можливо, закінчу тим, що гратиму на піаніно в барах або в “Нордстромі”*****, але я не закінчу, граючи в Карнегі-Хол*****»⁸.

Здатись, щоб піднятись

Райс знала: якщо вона збирається досягнути свого потенціалу, це станеться не в музиці. Вона мала зробити жертву, яку небагато людей на її місці готові зробити. Вона покинула музичне навчання на останньому курсі. Її самовизначення повністю залежало від музики, але вона була готова спробувати вирушити в новому напрямку. Вона почала шукати нове поле для реалізації. І знайшла його у міжнародній політиці. Її немов магнітом притягувала російська культура та система радянського урядування. У наступні два роки вона поринула у навчання, провела глибоке дослідження літератури та вивчила російську мову. Райс знайшла свою нішу і так само була готова платити ціну за те, щоби досягнути найвищого рівня. Здобувши диплом бакалавра, вона продовжила навчання на магістерській програмі в Нотр-Дамі*****. Тоді вона повернулась до Університету Денвера та отримала ступінь доктора філософії у двадцять шість років. Коли їй запропонували викладати у Стенфорді*****, вона вхопилась за цю ідею. За декілька місяців стала членом професорсько-викладацького складу цього університету. Вона досягла свого.

Більшість людей залишились би задоволеними, якби решта історії виглядала приблизно так: опублікувала декілька статей, потім книгу чи дві; отримала посаду; зрештою, залишилась у затишному житті академічної спільноти. Але не Райс. Справді, вона виборола місце у Стенфорді; там було оточення, яке вона любила. Їй подобалась атмосфера інтелектуальної стимуляції. Вона була талановитим викладачем і отримувала задоволення від викладання та консультування студентів. Вона навіть стала пристрасною вболівальницею

спортивних команд університету. Вона розквітла й отримувала одну нагороду за іншою. Райс пропрацювала рік у Пентагоні на посаді радника Генерального штабу, називаючи це перевіркою реальності, — практичний досвід, що збагатив її розуміння та наукові праці. Вона швидко стала старшим викладачем. Біограф Райс Антонія Фелікс пише:

«Конді знайшла свою пристрасть у дослідженні Радянського Союзу та у викладанні, і її життя у Стенфорді було повним у багатьох розуміннях. Вона, граючись, балансувала між викладанням, консультуванням, дослідженнями, написанням наукових робіт, грою на піаніно, силовими тренуваннями, заняттями спортом, побаченнями та прилипанням до телевізора під час дванадцятигодинних марафонів із перегляду футбольних матчів»⁹.

Райс жила ідеальним життям. Вона реалізувала більшість зі своїх талантів, мала великий вплив і допомогла сформувати нове покоління лідерів та мислителів. Але у 1989 році її викликав Білий дім. Її запросили обійняти посаду директора радянського та східноєвропейського напрямку в Раді національної безпеки. Вона взяла відпустку у Стенфорді і, як виявилось, це було чудове рішення. Вона була головним радником президента Джорджа В. Буша з питань Радянського Союзу в часи, коли ця країна розпадалась. Райс допомогла розробити політику возз'єднання Німеччини*****. Вона стала одним зі світових експертів із цієї проблеми.

Райс повернулась до Стенфорда після двох років, проведених у Вашингтоні. «Це було нелегке рішення», — згадує вона. «Я відчувала, що якщо не повернусь за два роки, це вплине на мою академічну кар'єру... Але я насамперед думала про себе як про вченого. А це значить, що ти хочеш, щоб твоя кар'єра залишалась послідовною і цільною»¹⁰.

Повернувшись до Стенфорда, вона отримала ще більший вплив. За два роки вона стала професором — у тридцять вісім років. За місяць її попросили стати ректором — обійняти посаду, яку до того не обіймав жоден афроамериканець, жодна жінка, жодна людина у такому молодому віці*****. Усі її попередники були принаймні на двадцять років старшими за неї на момент вступу на посаду, і на це були причини. Ректор — це не тільки головний науковий працівник університету, а ще й відповідальний за його бюджет, що становить 1,5 мільярда доларів. А Райс доручили впоратись із бюджетом, у якому був ще й дефіцит у розмірі 20 мільйонів. Хоча це означало дотримання жорсткого розкладу та відмову від великої частини її особистого життя, вона прийняла виклик. І їй вдалося впоратись із бюджетом та створити резерв на 14,5 мільйона доларів — не залишаючи викладання на посаді професора політичних наук.

На вершині

Перебуваючи на другій за значенням посаді***** в одному з кращих університетів світу, Райс досягла свого. Вона проявила себе як блискучий виконавець. Вона вже входила до рад директорів багатьох компаній. І мала можливість стати президентом будь-якого американського університету. Тому дехто був здивований, коли вона пішла з посади ректора і почала консультувати Джорджа В. Буша, тоді губернатора штату Техас із питань міжнародної політики. Але це була жертва, яку вона хотіла принести, жертва, яка зробила її радником із питань національної безпеки і, зрештою, державним секретарем Сполучених Штатів.

На момент, коли я це пишу, Райс працює на цій же посаді*****. Те, що колись здавалось жертвуванням, зробило її впливовішою, ніж будь-коли. Завершивши свій термін на посаді, вона зможе з великим авторитетом повернутись до викладання — у світі не існує університету, який не хотів би бачити Райс на своєму факультеті політичних наук. Вона може стати президентом одного з найкращих університетів. Або ж може балотуватися до сенату. Чи взяти участь у виборах президента Сполучених Штатів. Вона постійно була готова віддавати, аби йти далі, і я не маю сумнівів, що Райс пожертвує всім, що потрібно, аби піднятися на ще одну сходинку. Так буває, коли лідер розуміє і живе за законом самопожертви.

Застосування закону самопожертви до вашого життя

1. Чи готові ви піти на жертви, щоби стати більш впливовим лідером? Чи готові ви відмовитись від своїх прав заради людей, яких ведете? Подумайте над цим. Складіть два списки: речей, якими ви готові пожертвувати, щоб піти далі, та тих, якими ви *не готові* пожертвувати. Обов'язково вирішіть, до якого переліку потраплять такі поняття, як ваше здоров'я, шлюб, стосунки з дітьми, фінанси тощо.
2. Жити за законом самопожертви зазвичай означає бути готовим обміняти щось цінне, що ви маєте, на щось більш цінне, чого у вас немає. Кінг пожертвував багатьма особистими свободами, аби отримати волю для інших. Райс пожертвувала авторитетом та впливом у Стенфорді, щоб одержати вплив на світ. Щоб зробити такі жертвовні обміни, людина має володіти чимось цінним, що можна обміняти. Що ви можете запропонувати? І на що з того, що може принести вам більшу особисту цінність, ви зараз готові обміняти ваш час, енергію та ресурси?
3. Один зі шкідливих способів мислення у лідерів я називаю «хворобою пункту призначення» — думка про те, що лідери можуть жертвувати певний час, аж поки не досягнуть своєї мети. Лідери, які так думають, припиняють жертвувати

і припиняють підкорювати нові вершини в лідерстві.

У яких сферах ви ризикуєте отримати «хворобу пункту призначення»? Запишіть їх. Потім до кожної сфери запишіть твердження, що декларує тривале зростання, яке стане антидотом до таких думок. Наприклад, якщо ви думаєте, що перестанете навчатись після того, як завершите школу, ви маєте записати: «Я привчу себе навчатись і зростати в одній значущій сфері кожного року».

Фрагмент із промови «Я досяг вершини гори», з якою Мартін Лютер Кінг виступив у Мемфісі 3 квітня 1968 року. Промова відсилає до біблійної історії про Мойсея, який не міг потрапити до Землі Обітованої, але він побачив її, зійшовши на гору.

Con dolcezza — один із багатьох термінів, які використовують для того, щоб вказати піаністу, як виконувати музичну композицію.

Враховуючи зміни в купівельній спроможності долара, у 2016 році ця сума становила би трохи більше ніж 85 000 доларів.

«Нордстром» — мережа дорогих магазинів модного одягу.

Карнегі-Хол — один із найпрестижніших світових концертних залів, розташований у Нью-Йорку.

Університет Нотр-Дам — католицький дослідницький університет, розташований у Саут-Бенд, що у штаті Іллінойс. Серед випускників університету — нобелівський лауреат із медицини Ерік Вейсхаус, відомий телеведучий Філ Донах'ю.

Стенфорд — приватний дослідницький університет у Стенфорді, що у штаті Каліфорнія, один із провідних і найпрестижніших навчальних закладів США.

Об'єднання Федеративної Республіки Німеччини та Німецької Демократичної Республіки відбулося 3 жовтня 1990 року.

Ця подія сталася 1993 року, коли Райс було 39 років.

Найвища адміністративна посада в Стенфордському університеті — президент.

Кондоліза Райс пішла з посади держсекретаря США в січні 2009 року і повернулась до академічної кар'єри.

19. Закон слухної миті

«КОЛИ» — ЦЕ НЕ МЕНШ ВАЖЛИВО, НІЖ «ЩО РОБИТИ» ТА «КУДИ ЙТИ»

Приклад того, наскільки важливий для лідерства правильно обраний час — події, що розгорнулись у Новому Орлеані наприкінці серпня й на початку вересня 2005 року.

Новий Орлеан — незвичайне місто. Як Венеція в Італії, він оточений водою. На півночі — озеро Пончартрейн, на півдні — могутня ріка Міссісіпі. На сході та заході — низинна болотиста місцевість. Місто пересікають канали. Ви не можете заїхати чи виїхати з Нового Орлеана, не переїхавши через великий міст. На перший погляд — нічого особливого, аж поки ви не зауважите, що більша частина міста розташована нижче рівня моря. У середньому місто побудоване на шість футів***** нижче рівня моря. Найнижчі райони — на дев'ять футів***** . І кожного року земля в Новому Орлеані потроху просідає. Десятиліттями громадян непокоїли можливі збитки, яких може завдати місту прямий удар потужного урагану.

Катастрофа на горизонті

У середу 24 серпня 2005 року ніхто в Новому Орлеані не знав, що щойно сформований тропічний шторм Катріна стане тим самим ураганом, якого так боялось усе місто. Тільки у п'ятницю Національний ураганний центр***** оголосив, що шторм досягне берега в понеділок поблизу міста Бура, що у штаті Луїзіана, за 60 миль на південний схід від Нового Орлеана. Ураган уже виглядав загрозливо. Наступного ранку, у суботу 27 серпня, лідери багатьох округів Луїзіани, розташованих навколо Нового Орлеана, віддали наказ про обов'язкову евакуацію: Сент-Чарльз, Плакмін, частина Джеферсона і навіть Сен-Таммані, який розташований нагорі, на північ від Нового Орлеана.

А як щодо самого Нового Орлеана? Чому у цей час лідер міста, мер Рей Неджин, не віддав наказу про примусову евакуацію? Багато людей кажуть, що жителі Нового Орлеана — фаталісти, і їх не можна змусити рухатись швидше, ніж вони самі того хочуть. Інші розповідають, що Неджин, який був бізнесменом до того,

як його обрали мером, переймався юридичними та фінансовими наслідками евакуації. Я ж кажу, що він та інші люди в адміністрації не розуміли закону слухної миті. «Коли» вести так само важливо, як і «що робити» та «куди йти». Коли лідери інших округів оголосили примусову евакуацію — це була слухна мить для того, щоб евакуювати людей із Нового Орлеана. Неджин чекав. У суботу ввечері він нарешті оголосив добровільну евакуацію з Нового Орлеана — лише після дзвінка Макса Мейфілда, директора Національного ураганного центру. Уночі мер став достатньо стурбованим, щоб почати діяти. Кажуть, що після дзвінка Неджин зізнався: «Макс мене так налякав, що я ледь не наклав у штани»¹.

Замало і запізно

Наступного ранку о дев'ятій годині Неджин нарешті віддав наказ про примусову евакуацію — менше ніж за двадцять чотири години до моменту, коли ураган мав досягнути берега. Для багатьох жителів Нового Орлеана було вже запізно. І як він планував допомогти тим людям, які не могли виїхати з міста за такий короткий термін? Мер порадив їм будь-яким можливим способом дістатись до «Супердоуму»[*****](#) — укриття останньої надії. Але він не приготував для них жодних припасів. На прес-конференції Неджин порадив:

«Якщо ви не можете залишити місто і вимушені їхати до «Супердоуму», беріть із собою достатньо їжі, щоб протриматись від трьох до п'яти днів. Приходьте з ковдрами та подушками. Ніякої зброї, ніякого алкоголю, ніяких наркотиків. Як уже сказав губернатор, ви неначе збираєтесь в туристичний похід. Якщо ви не знаєте, на що це схоже, просто принесіть із собою достатньо речей та їжі, щоб ви могли спати і вам було комфортно. Це не найкращі умови, але принаймні ви будете в безпеці»².

Результати лідерства Неджина можна було побачити в репортажах про ураган Катріна та його наслідки. Вода затопила різні частини міста о дев'ятій ранку в понеділок. Умови для людей на «Супердоумі» були жахливими. Ті, хто не зміг виїхати з міста, скупчились у конференц-центрі імені Ернеста Моріала[*****](#). Багато людей вибралось на дахи. Як відреагував на це Неджин? Він бідкався журналістам на прес-конференціях.

Інший шанс

Якщо хтось збирався втрутитись і повести людей за собою, це мало статись не на місцевому рівні, а деінде. Більшість людей сподівались на управління

федерального уряду, але він також порушив закон слушної миті. Лише в середу 31 серпня директор Міністерства національної безпеки Майкл Чертоф випустив меморандум, у якому ураган Катріна назвали «катастрофою національного значення» — це був ключовий маркер, необхідний для того, щоб запустити на федеральному рівні координацію для боротьби з наслідками³. Лише наступного дня президент Буш зустрівся зі своєю адміністрацією, щоб визначити, як почати спецоперацію Білого дому проти урагану Катріна. Тим часом люди, які залишились у Новому Орлеані, чекали на допомогу.

У четвер 1 вересня Червоний Хрест звернувся за дозволом передати воду, їжу та речі першої необхідності людям, які залишились у місті, але їхнє прохання відхилило управління Національної безпеки в Луїзіані. Там попросили зачекати ще один день⁴. Нарешті в неділю 4 вересня — через шість днів після того, як Новий Орлеан затопило — евакуацію «Супердоуму» було нарешті завершено. Ліквідація наслідків урагану Катріна — найгірший приклад того, як лідер може використовувати час. На кожному рівні лідерство було поганим. Навіть місцевий притулок для тварин впорався краще, ніж мер. За два дні до урагану притулок евакуював сотні тварин до Х'юстона, що у штаті Техас⁵. Загалом у результаті урагану загинуло більше 1836 людей; 1577 із них були з Луїзіани⁶. Вісімдесят відсотків смертей трапились в округах Орлеан та Сен-Бернар, переважна більшість — у Новому Орлеані⁷. Якби лідери звернули більше уваги не тільки на те, що вони робили, а й коли вони робили, вдалось би врятувати більше життів.

Від слушної миті залежить усе

Хороші лідери розуміють — «коли» вести так само важливо, як «що робити» та «куди йти». Від слушної миті залежить успіх чи невдача спроби.

Кожного разу, коли лідер робить крок, можливі всього лише чотири результати:

1. Помилкова дія в неправильний час призводить до катастрофи

Лідер, який помилково діє в неправильний час, обов'язково отримає негативну віддачу. Саме так сталося у Новому Орлеані, коли наближався ураган Катріна. Слабке лідерство Неджина призвело до серії помилкових дій у неправильний час. Він чекав, поки не стало запізно оголошувати примусову евакуацію. Він відправляв факси до місцевих церков, сподіваючись, що ті допоможуть йому з евакуацією людей. Але поки він цим займався, люди, які повинні були отримати факси, вже давно поїхали. Він обрав погане місце як укриття останньої надії, не спромігся його забезпечити припасами та не зміг надати достатньо транспорту, щоб люди могли туди дістатись. Одна помилкова дія за іншою призвела до катастрофи.

Очевидно, що не від усіх лідерських рішень залежить так багато, скільки залежало від рішень мера Неджина. Але кожна лідерська ситуація вимагає, щоб лідери уважно стежили за законом слухної миті. Якщо ви очолюєте відділ чи маленьку команду і вдаєтесь до помилкових дій у неправильний час, постраждають ваші люди. І так само постраждає ваше лідерство.

2. Правильна дія в неправильний час призводить до спротиву

Коли річ стосується хорошого лідерства, недостатньо мати бачення того, куди має рухатись організація чи команда, і знати, як туди потрапити. Якщо ви будете діяти правильно в неправильний час, ви все одно можете зазнати невдачі, бо люди, яких ви очолюєте, можуть чинити спротив.

Вибір правильного часу в лідерстві вимагає багатьох речей:

- Розуміння — лідери мають добре орієнтуватись у ситуації.
- Зрілості — якщо лідер має неправильні мотиви, він помилиться зі слухною миттю.
- Впевненості — люди йдуть за лідером, який знає, що треба зробити.
- Рішучості — нерішучі лідери роблять нерішучими послідовників.
- Досвіду — якщо лідер не має досвіду, тоді він має отримати мудрість від тих, у кого є досвід.
- Інтуїції — вибір правильного моменту залежить від невовимих факторів, таких як імпульс та бойовий дух.
- Підготовки — якщо умови неправильні, лідер має створити ці умови.

Якщо лідер постійно помиляється у своїх судженнях, навіть щодо незначних речей, люди починають думати, що справжня помилка в тому, щоб іти за таким лідером.

Я наробив помилок із вибором слухної миті. Найбільшої помилки я припустився, коли намагався представити програму для малих груп у Скайлайн, у моїй церкві в Сан-Дієго. Представити програму було правильним рішенням, але програма з тріском провалилась. Чому? Бо я обрав неслухну мить. Це сталося на початку 1980-х, а тоді було мало лідерів із досвідом у цій сфері, тож ми зробили програму навмання. Але найголовніше, церква не була до неї готова. Ми не розуміли, що успіх чи поразка програми для малих груп залежали від того, скільки лідерів було навчено, щоб вони могли її підтримати. Декілька років ми намагались запустити програму із системою, яку ми ввели, але зрештою зазнали невдачі. Лише за шість років вона запрацювала — після того як припинили працювати з оригінальною системою, натренували лідерів та почали все заново. Цього разу програма для малих груп мала величезний успіх.

3. Неправильна дія в правильний час — це помилка

Люди, які мають талант до підприємництва, зазвичай мають сильне відчуття слушної миті. Вони інтуїтивно знають, коли треба діяти — коли вловити можливість. Інколи в такі ключові моменти вони припускаються помилок. Мій брат Ларрі, чудовий бізнесмен, давав мені настанови в цій сфері. Ларрі каже, що найбільші помилки, які можуть зробити бізнесмени, стосуються скорочення витрат чи збільшення інвестицій заради зростання прибутків. Помилка виникає тоді, коли підприємці починають неправильно діяти в правильний час. Ще раз кажу, в мене був такий досвід. Оскільки я здебільшого відомий як комунікатор, багато років мене намагались вмовити створити радіопрограму. Тривалий час я був проти цієї ідеї. Однак у середині 1990-х років я побачив, що віруючі потребують програми, яка була би присвячена зростанню. Тож ми вирішили створити програму «Зростаючи сьогодні». Проблема полягала у форматі. Більшість таких програм підтримують спонсори, але я вірю у вільний ринок. Я хотів, щоби програма окупала себе сама, продаючи товари, як це роблять комерційні програми. Це була помилка. Шоу так ніколи і не вийшло на нуль. Хоча це був правильний час, але помилкова ідея. Закон слушної миті знову нагадав про себе.

4. Правильна дія в правильний час приводить до успіху

Коли зустрічаються хороший лідер та слухна мить, відбуваються неймовірні речі. Організація досягає своїх цілей, здобуває неймовірні винагороди та отримує імпульс. Успіх стає майже неминучим. Якщо ви подивитесь на історію будь-якої організації, ви знайдете ключовий момент, коли хороший лідер вдався до правильних дій у потрібний час і змінив організацію. Вінстон Черчилль, лідерська велич якого залежала від закону слушної миті, описав, який вплив може здійснити лідер і яке задоволення він може пережити, якщо вчинить правильно в потрібний момент. Він сказав: «У житті кожної людини настає особливий момент, момент, для якого ця людина була народжена. Це особлива можливість, і коли людина схопить її, то виконає свою місію, місію, до якої вона має унікальні здібності. У цей момент людина здобуває велич. Це її зоряна мить». Кожен лідер бажає пережити цей момент.

Коли зустрічаються хороший лідер та слухна мить, відбуваються неймовірні речі.

Суворе випробування війною показує закон слушної миті

Коли ставки високі, наслідки закону слушної миті драматичні та миттєві. Насамперед це стосується війни. У будь-якій великій битві стає очевидно, наскільки критично важливою є слухна мить. Найкращий приклад — битва під Геттісбургом, що відбулась під час американської Громадянської війни.

Коли генерал армії Конфедерації Роберт Е. Лі повів армію Північної Вірджинії до Пенсильванії в червні 1863 року, він мав три цілі: вигнати армію Півночі з Вірджинії, використовуючи ресурси Пенсильванії, забезпечити свою армію необхідним провіантом та привести війну на територію противника, таким чином підганяючи армію Півночі до поспішних та небажаних дій. Минав третій рік війни: і Північ, і Південь починали виснажуватись через конфлікт. Лі сподівався, що його дії покладуть кінець конфлікту. За кілька днів до битви Лі сказав генералу Трімблу:

«Наша армія перебуває у гарному настрої, не надто виснажена і може зібратись в одному пункті за двадцять чотири години чи навіть швидше. Я не чув, щоб ворог перейшов Потомак, і чекаю новин від генерала Стюарта. Коли противник дізнається наше місцезонашування, то почне форсований марш, витягнеться у довгу лінію і буде сильно деморалізованим, коли дістанеться Пенсильванії. Я кину на його ар'єргард основні сили, розіб'ю його, буду переслідувати, змушу їхні корпуси наступати на власні ж сили і за допомогою успішних атак і несподіванок, до того, як вони зможуть зібратись, створю паніку та буквально знищу армію»⁸.*

Лі намагався скористатись можливістю для переконливої перемоги. До 1 липня він не знав, що армія Союзу вже вирушила на північ. На той час деякі сили вже вступили в бій із військами конфедератів на захід від Чамберсбурга. Такий розвиток подій порушував стратегію Лі і руйнував його слушну мить. Першим наміром Лі було відступити та зачекати, поки його армія збереться разом, перед тим як вступати у велику битву. Але не забуваючи про важливість слушної миті, він був здатен розпізнати, коли його війська отримували несподівану перевагу. Коли він проводив рекогносцировку, то помітив, що солдати Півночі вишикувались і відступали. Ще був шанс вдатись до дії, що могла привести до перемоги.

Сили конфедератів могли атакувати і захопити верховину Цвинтарного пагорка, який захищали лише декілька піхотних резервів армії Півночі та артилерія. Якщо вони зможуть захопити і втримати цю позицію, думав Лі, то зможуть контролювати всю навколишню територію. Це стане ключем до перемоги конфедератів та, можливо, покладе край війні.

За взяття пагорка відповідав генерал конфедератів Р. С. Юелл. Це був перший день битви, і якби Юелл просунувся вперед, то зайняв би пагорок. Але замість того, щоб у слушну мить скористатися своєю перевагою та вступити в бій з противником, Юелл просто спостерігав. Він дозволив можливості вислизнути, і конфедерати не взяли Цвинтарний пагорок. Наступного ранку армія Союзу посилила свої позиції, й армія Півдня втратила шанс. Армії Півночі і Півдня воювали ще два дні, але зрештою сили Лі зазнали поразки — із 76 300 його людей 33 000 загинули або отримали поранення⁹. Єдиний вихід, який у них

залишився, — відступити та повернутись до Вірджинії.

Ще одна втрачена можливість

Після поразки Півдня Лі очікував, що сили Союзу під керівництвом генерала Міда негайно почнуть контратаку і повністю знищать його армію. Цього також очікував і Авраам Лінкольн, після того як отримав новини про перемогу Союзу під Геттісбургом. Прагнучи максимально використати закон слушної миті, Лінкольн 7 липня 1863 року направив із Вашингтона разом із генералом Хеллеком послання до Міда. У ньому, розповідав Хеллек, йшлося:

«Я отримав таке повідомлення від президента, яке я поважно передаю:

“Ми маємо певну інформацію про те, що Віксбург здався генералу Гранту 4 липня. Отже, якщо генерал Мід зможе завершити свою роботу, яку так славно виконував дотепер точним та значним знищенням армії Лі, з повстанням буде покінчено”»¹⁰.

Лінкольн розумів, що мить була слушною. Армія Союзу могла розгромити те, що залишилось від сил конфедератів, та покласти край війні. Але так само як сили Півдня не скористались сприятливим моментом, щоби перемогти, коли це було можливо, не змогли цього зробити й їхні північні противники.

Мід не поспішав після своєї перемоги під Геттісбургом і переслідував Лі недостатньо агресивно. Він був задоволений відступом конфедератів, заявивши, що його метою було «стерти з нашої землі будь-який слід присутності загарбників». Коли Лінкольн це почув, він сказав: «О, Боже, невже це все?» Лінкольн знав, що армія Союзу втрачає шанс. І він виявився правим. Залишки армії Північної Вірджинії***** перейшли через ріку Потомак, уникнувши розгрому, і війна тривала ще майже два роки. Сотні тисяч солдатів загинули. Лінкольн потім сказав, що зусилля Міда нагадали йому «стару жінку, яка намагалась прогнати гусей, що були на іншому боці річки»¹¹. Лідери з обох боків знали, як діяти, щоб отримати перемогу, але вони не спромоглися відповідно вчинити в потрібний момент.

Для успіху у лідерстві недостатньо «читати» ситуацію і знати, що треба робити. Якщо ви хочете, аби ваша організація, відділ чи команда рухались уперед, ви маєте звертати увагу на слушну мить. Тільки правильна дія у *правильний час* принесе успіх. Усе інше коштує дуже дорого. Жоден лідер не може втекти від закону слушної миті.

Застосування закону слушної миті до вашого життя

1. Кажуть, менеджери роблять речі правильно, а лідери роблять правильні речі. Закон слухної миті говорить, що лідери роблять навіть більше: вони роблять правильні речі в слухний момент. Чи відіграє важливу роль у вашому підході до лідерства слухна мить? Чи думаєте ви про слухність миті так само багато, як про правильність своїх учинків? Перегляньте основні справи, які ви почали останнім часом, та визначте, скільки уваги ви відвели слухній миті.

2. Витратьте якийсь час на аналіз нещодавніх ініціатив вашої організації, відділу чи команди, що завершилися провалом. Це сталося через неправильні дії чи невдало обраний час (ідеться про ваші ініціативи і про ініціативи інших)? Щоб полегшити собі завдання, дайте відповідь на такі запитання:

- Якою була мета ініціативи?
- На кого було покладено особисту відповідальність її очолити?
- Які фактори було взято до уваги при розробці стратегії?
- На чиєму досвіді було побудовано стратегію?
- Які умови чи який клімат був у організації на початку?
- Якими були умови ринку чи індустрії?
- Які «важелі» були наявні та були використані, щоб допомогти ініціативі?
- Які фактори однозначно працювали проти неї?
- Чи могла ініціатива бути успішною, якби її запустили раніше чи пізніше?
- Чому ініціатива все ж таки провалилась?

3. У майбутньому під час підготовки до втілення планів використовуйте перелік факторів із розділу, щоби розрахувати правильний час для ваших дій:

- Розуміння: ви розібрались у ситуації?
- Зрілість: у вас правильні мотиви?
- Впевненість: ви вірите в те, що робите?
- Рішучість: ви можете почати діяти з упевненістю і завоювати довіру людей?
- Досвід: ви покладаетесь на мудрість інших, щоби збагатити свою стратегію?
- Інтуїція: ви взяли до уваги всі неловимі фактори, такі як імпульс та бойовий дух?
- Підготовка: ви зробили все необхідне для налаштування команди на успіх?

Пам'ятайте: лише правильна дія в правильний час принесе успіх вашій команді, відділу чи організації.

1,82 метра

2,74 метра

Національний ураганний центр — підрозділ Національної метеорологічної служби США, який займається відстежуванням та прогнозуванням тропічних штормів і ураганів.

«Супердоум» — багатофункціональний стадіон у Новому Орлеані. Стадіон приймав ігри з бейсболу, американського футболу, баскетболу.

Конференц-центр імені Ернеста Моріала — 5-й за площею у США конференц-центр та виставковий зал. Має загальну площу 280 000 кв. м.

Воювала на боці конфедератів.

20. Закон вибухового зростання

ДЛЯ ТОГО ЩОБ ДОДАТИ У ЗРОСТАННІ,
ОЧОЛЮЙТЕ ПОСЛІДОВНИКІВ, ЩОБ
ПРИМНОЖИТИ ЗРОСТАННЯ — ОЧОЛЮЙТЕ
ЛІДЕРІВ

Я не завжди ставився до лідерства так, як ставлюсь зараз. Моя віра в силу лідерства та моя пристрасть до навчання лідерів розвинулись упродовж мого професійного життя. Коли я починав кар'єру, то думав, що ключ до впливу — в особистому зростанні. Мій батько дуже стратегічно підходив до мого розвитку. Справді, він платив мені, щоб я читав книжки, які, як він вважав, допоможуть мені, а коли я був підлітком, відправляв мене на конференції. Той досвід дав мені надзвичайну базу. І почавши працювати, я відкрив закон процесу. Він спонукав мене дотримуватись проактивного підходу до особистого зростання. У результаті, коли люди просили мене допомогти їм стати більш успішними, я зосереджувався на персональному зростанні. Це тривало доти, доки мені не виповнилось сорок і до мене не прийшло усвідомлення закону внутрішнього кола та важливості створення команди. Саме тоді моя здатність розвивати організацію та досягати більших цілей почала зростати. Та моє *справжнє* лідерство почалось, коли я почав зосереджуватись на розвитку лідерів. Я відкрив закон вибухового зростання: щоб додати у зростанні — очолюй послідовників, щоби примножити зростання — очолюй лідерів.

Допомагаючи іншим бути лідерами

У 1990 році я разом із дружиною Маргарет вирушив до південноамериканської країни викладати лідерство на національній конференції. Чи не найбільшою радістю мого життя є викладання лідерства людям, що мають вплив і бажають змін. Я щиро чекав на конференцію, бо вона давала можливість додати цінності людям, що були за межами моєї звичайної зони впливу. Але все вийшло не так, як я сподівався.

Усе почалося добре. Люди були дуже люб'язні, і я мав змогу встановити з ними

зв'язок, незважаючи на мовні та культурні бар'єри. Але дуже скоро я зрозумів, що ми дивились на речі по-різному. Почавши викладати лідерство, я побачив, що мої зауваження не сприймали слухачі. Вони не долучались до обговорення, і те, що я намагався передати, не мало жодного впливу.

Моє розуміння ситуації підтвердилось після першої сесії. У ході розмови зі мною люди уникали теми лідерства. Вони не ставили питань про розвиток власної організації чи про втілення бачення. Вони просили поради із особистих питань, проблем і конфліктів з іншими людьми. Я відчував, що знову займаюсь приватним консультуванням, схожим на те, яке практикував на початку кар'єри. Наступні три дні я розчаровувався дедалі більше. Люди, з якими я говорив, не розуміли лідерства і не мали бажання його навчатись. Для такого, як я, який вірить, що все починається з лідерства і закінчується ним, це було справжнє божевілля!

Не вперше я переживав подібне розчарування. Я помітив, що постійно потрапляв у схожі ситуації у країнах, що розвиваються. Підозрюю, що лідерам важко розвиватись у країнах, де немає потужної ділової інфраструктури і в яких уряд не дає своїм громадянам багато свободи.

Дорогою додому я розповідав Маргарет про своє розчарування і насамкінець підсумував: «Більше не хочу цим займатись. Я проїхав тисячі миль тільки для того, щоб дати людям поради в їхніх дрібних конфліктах. Якби вони хоча би задумались над тим, щоб стати лідерами, це змінило б їхнє життя».

Маргарет, терпляче вислухавши мене, сказала: «Можливо, саме ти й маєш із цим щось зробити».

Наступний крок

Заклик Маргарет зробити щось із лідерськими проблемами, які я побачив за кордоном, пробудив у мені неясне відчуття. Наступні декілька років я розмірковував над цією проблемою і її можливими рішеннями. Нарешті у 1996 році я вирішив, як саме діяти. Я зібрав групу лідерів, які допомогли мені створити неприбуткову організацію, що займалася би розвитком лідерів в уряді, освіті та в релігійних спільнотах, і назвав її ЕКВП [*****](#).

Наступні п'ять років ЕКВП робила маленькі кроки до своїх цілей. Але невдовзі, після терористичних атак 11 вересня 2001 року, ми пережили важкий період, під час якого нам довелось звільнити половину штатних працівників. Однак ми сприйняли це як можливість переоцінити наші пріоритети. Ми звузили фокус і розробили нову ціль — настільки велику та фантастичну, що вона виглядала майже неможливою. Ми вирішили спробувати виховати один мільйон лідерів по всьому світу до 2008 року. Як маленька неприбуткова організація сподівалась здійснити такий подвиг? Використовуючи закон вибухового зростання!

Стратегія

Стратегія ЕКВІП, яка отримала назву «мандат мільйона лідерів», полягала в тому, щоб розвинути 40 000 лідерів по всьому світу. Ці лідери будуть відвідувати тренувальні сесії, які проходитимуть кожні шість місяців упродовж трьох років у містах поблизу їхнього місця проживання. Усе, що від них вимагалось, — взяти на себе зобов'язання виховати двадцятьох п'яťох лідерів у своєму місті, містечку чи селі. ЕКВІП надасть тренувальні матеріали 40 000 лідерів, яких буде навчати, а також надасть матеріали двадцятьом п'ятьом лідерам, яких будуть розвивати нові лідери.

ЕКВІП уже найняла відмінних лідерів, зокрема Джона Галла, президента та виконавчого директора, Дуга Картера, старшого віце-президента, та Тіма Елмора, віце-президента з розвитку лідерства. Ця першокласна команда почала розробляти навчальні матеріали. Вони сформували стратегічні союзи з іноземними організаціями. Ці організації мали допомогти ЕКВІП визначити міста, у яких слід проводити навчання, призначити координаторів проекту в країні та кожному місті, аби ті проводили навчальні сесії, а також визначити та залучити 40 000 лідерів, яких треба було навчити.

Останнім кроком було залучення видатних лідерів, які були би готові витратити свій час на тренування у містах по всьому світу. Упродовж двох років двічі на рік двоє тренерів їхали до певного міста за власний кошт, а також жертвували свої гроші на створення матеріалів, що знадобляться учням. Вони мали навчити 40 000 людей, кожен з яких і собі навчить ще двадцятьох п'яťох. Якщо стратегія правильна — ми створимо один мільйон лідерів. Це був амбіційний план. Питання полягало в тому, чи він спрацює. Я відповім на нього згодом у цьому розділі.

Рухаючись уперед із лідерською математикою

Лідери від природи нетерплячі. Принаймні ті лідери, яких я знаю. Вони хочуть просуватись швидко і побачити задумане вже втіленим. Їх захоплює прогрес. Хороші лідери швидко розуміють становище організації, уявляють, куди вона має рухатись, і мають потужні ідеї щодо того, як туди потрапити. Проблема полягає в тому, що зазвичай люди та організації відстають від лідера в часі.

Через це лідери завжди відчувають напругу між тим, де *перебувають* вони та їхні люди, і тим, де їм *слід бути*. Я відчував цю напругу все своє життя.

У кожній організації, частиною якої я був, я мав сильне відчуття того, куди вона має рухатись. Я відчував це ще дитиною (я не завжди був *правий* щодо того,

куди ми мали рухатись, але я завжди думав, що знаю!)

Щоб стати лідером, який розвиває лідерів, потрібні зосередженість і ставлення, відмінні від необхідних для залучення послідовників. Потрібен інший спосіб мислення.

Як позбавитись напруги між тим, де перебуває ваша організація, і тим, де ви хочете, щоб вона була? Відповідь можна знайти у законі вибухового зростання: Якщо ти розвинув себе, ти можеш пережити особистий успіх.

Якщо ти розвинув команду, твоя організація може відчувати зростання.

Якщо ти розвинув лідерів, твоя організація може досягнути вибухового зростання.

Ви можете зростати, очолюючи послідовників. Але якщо ви хочете збільшити своє лідерство та допомогти організації досягти потенціалу, вам потрібно розвивати лідерів. Іншого шляху до вибухового зростання немає.

Інший фокус

Щоб стати лідером, який розвиває лідерів, потрібні зосередженість та ставлення, відмінні від необхідних для залучення та ведення послідовників. Потрібен інший спосіб мислення. Розгляньте деякі відмінності між лідерами, які залучають послідовників, і лідерами, які розвивають лідерів:

Лідерам, які залучають послідовників... необхідно бути потрібними.

Лідери, які розвивають лідерів... хочуть досягнути успіху.

Коли стаєш лідером, то переживаєш захоплення. Коли ти говориш — люди слухають. Коли ти хочеш, щоб щось було зроблено — ти можеш залучити інших людей, щоб допомогли. Коли маєш послідовників, відчуваєш себе потрібним і важливим. Однак це доволі дріб'язкова причина прагнути лідерства. Хороші лідери ведуть і заради своїх послідовників, і заради того, що вони можуть залишити після себе, коли їхнє лідерство буде завершено.

Лідери, які залучають послідовників... розвивають найгірші 20 відсотків.

Лідери, які розвивають лідерів... розвивають найкращі 20 відсотків.

Коли ви очолюєте групу людей, хто зазвичай просить більше часу та уваги?

Найслабші в групі. Якщо ви їм дозволите, вони займуть 80 відсотків вашого часу чи навіть більше. Однак проактивні лідери, які використовують закон вибухового зростання, не дозволяють гіршим 20 відсоткам забирати весь їхній час. Вони звертаються до *найкращих* 20 відсотків — до людей із найбільшим лідерським потенціалом — і вкладають свій час у те, щоб їх розвинути. Вони знають: якщо вони розвинути найкращих, найкращі допоможуть іншим.

Лідери, які залучають послідовників... зосереджуються на слабкостях.
Лідери, які розвивають лідерів... зосереджуються на перевагах.
Оскільки ви змушені працювати з останніми 20 відсотками, ви маєте постійно займатись їхніми хибами. Неуспішні люди зазвичай потребують допомоги в найпростіших речах. Проблеми в цих сферах заважають їм показувати постійні результати на регулярній основі. Однак коли ви працюєте з найкращими людьми, ви можете розвивати їхні сильні сторони.

Лідери, які залучають послідовників... ставляться до всіх однаково.
Лідери, які розвивають лідерів... ставляться до кожного по-особливому.
У деяких лідерських колах існує міф про те, що до всіх треба ставитись однаково, щоб усе було «чесно». Величезна помилка. Як каже Мік Делані: «Кожен бізнес та кожна індустрія, яка платить однаково і ледарям, і ентузіастам, рано чи пізно отримає більше ледарів, ніж ентузіастів». Лідери, які розвивають лідерів, роздають нагороди, ресурси та відповідальність залежно від досягнутих результатів. Що більший вплив лідерів, то більше можливостей вони отримують.

Лідери, які залучають послідовників... витрачають свій час із іншими.
Лідери, які розвивають лідерів... вкладають свій час в інших.
Лідери, які тільки привертають послідовників і не займаються їхнім розвитком, не збільшують цінності тих, кого вони ведуть. Утім, коли лідери розвивають лідерів, яких вони привернули, вони роблять цінну інвестицію. Кожна витрачена мить допомагає збільшити здібності та вплив залучених лідерів. І це приносить дивіденди їм та організації.

Лідери, які залучають послідовників... додають у зростання.
Лідери, які розвивають лідерів... примножують зростання.
Лідери, які залучають послідовників, збільшують свою організацію лише по одній людині за раз. Коли ви залучаєте послідовників, ви впливаєте на одну людину. І ви отримуєте у відповідь цінність та силу однієї людини. Однак лідери, які розвивають лідерів, примножують зростання своєї організації, бо кожен лідер, якого вони розвивають, також отримує цінність усіх своїх послідовників.
Додайте десять послідовників до вашої організації — і ви матимете силу десяти людей. Додайте десять лідерів до вашої організації — і ви матимете силу десяти лідерів, помножену на силу їхніх послідовників і лідерів, на котрих вони впливають. Ось це я називаю лідерською математикою. У цьому різниця між додаванням і множенням. Це як вирощувати свою організацію командами, а не

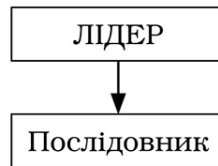
окремими особами.

Лідери, які залучають послідовників... впливають тільки на тих, з ким контактують.

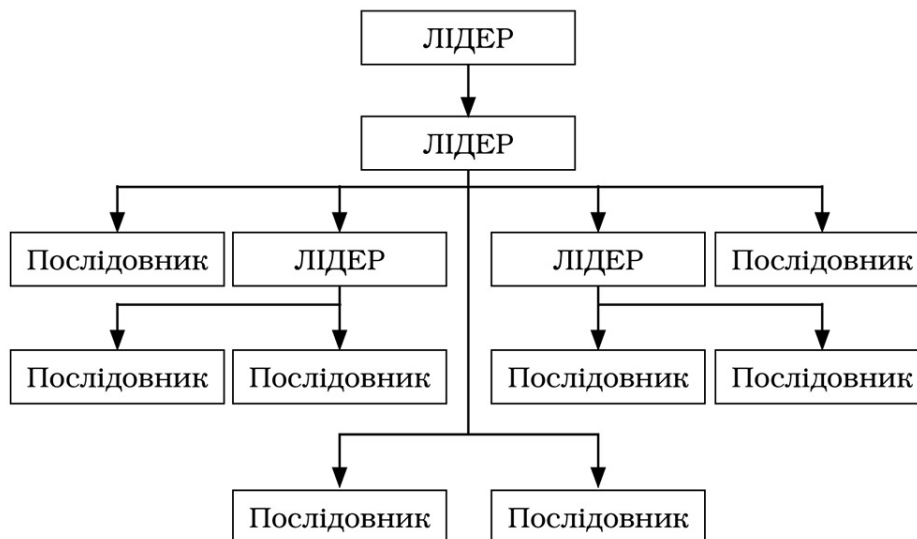
Лідери, які розвивають лідерів... впливають на тих, до кого не можуть звернутись особисто.

Лідери, які залучають послідовників і не розвивають лідерів, втомлюються. Чому? Бо вони самі мають опікуватися кожною людиною, яка перебуває під їхнім керівництвом. Можливість впливати тільки на людей, з якими можна спілкуватись особисто, дуже обмежує. Натомість лідери, які розвивають лідерів, впливають на людей далеко за межами безпосереднього контакту. Що кращих лідерів вони розвинуть, то вищою буде якість та більшою кількість послідовників, і значно більшим буде охоплення. Кожного разу, розвиваючи лідерів і допомагаючи їм збільшити їхню здібність до лідерства, ви даєте їм змогу впливати на ще більшу кількість людей. Допомагаючи одній людині, ви охоплюєте багатьох інших.

ЛІДЕРИ, ЯКІ РОЗВИВАЮТЬ ПОСЛІДОВНИКІВ,
КОЖНОГО РАЗУ ДОДАЮТЬ ПО ОДНОМУ ПОСЛІДОВНИКУ



ЛІДЕРИ, ЯКІ РОЗВИВАЮТЬ ЛІДЕРІВ,
ПРИМНОЖУЮТЬ ЇХНЄ ЗРОСТАННЯ



Очолювати лідерів складно

Чому ніхто не займається розвитком лідерів, якщо це дає такий великий вплив? Бо це складно! Розвиток лідерства не відбувається за рецептом «просто додайте води». Він вимагає багато часу, енергії та ресурсів. Ось чому.

1. Лідерів важко знайти

Чи багато ви знаєте людей, які справді є хорошими лідерами? Вони мають вплив. Вони втілюють задуми у життя. Вони бачать та використовують можливості. І вони можуть повернути, залучити та згуртувати людей, щоб ті відмінно виконували роботу. Тих, хто був би здатен на таке, насправді не дуже

багато. Більшість людей — послідовники. Деякі — виробники. Лідерів небагато. Лідери — як орли, вони не збираються у зграї. Саме тому їх важко знайти.

2. Лідерів важко зібрати

Коли ви знайшли лідерів, зібрати їх разом може бути дуже непросто. У них підприємницький характер і вони бажають іти своєю дорогою. Якщо ви спробуєте їх залучити, вони захочуть знати, куди ви йдете, як плануєте туди дістатись, кого ще плануєте взяти із собою і чи вміють вони водити машину! Те, що робите ви, має бути привабливішим за те, чим зараз займаються вони. На додачу ваша організація має створити привабливі для лідерів умови. А це не завжди виходить. Більшість організацій прагнуть стабільності. Лідери хочуть азарту. Більшість організацій прагнуть структури. Лідери ж хочуть гнучкості. Більшість організацій високо цінують дотримання правил. Лідери хочуть виходити за межі. Якщо ви хочете зібрати лідерів, ви маєте створити місце, у якому вони могли би розквітнути.

3. Лідерів важко втримати

Втримати лідерів ще важче, ніж знайти та зібрати їх разом. Єдиний спосіб очолити лідерів — самому стати кращим лідером. Якщо ви продовжуєте зростати та залишаєтесь попереду людей, яких очолюєте, тоді у вас буде можливість додавати цінність лідерам, які сліднують за вами. Ви маєте поставити собі за мету настільки їх розвинути, щоб вони могли реалізувати свій потенціал. Тільки лідер може допомогти в цьому іншому лідеру, бо тільки лідер здатен виховати іншого лідера.

Одного року я проводив неформальне опитування на лідерських конференціях, щоб дізнатись, що спонукало слухачів стати лідерами. Результати були такими:

Природна обдарованість — 10 відсотків

Наслідок кризи — 5 відсотків

Вплив іншого лідера — 85 відсотків

Тільки один із десяти лідерів зможе розквітнути без допомоги іншого лідера. Решті потрібна допомога лідерів, котрі вже пішли далі. Якщо ви продовжуєте додавати цінність лідерам, яких очолюєте, тоді вони захочуть залишитися з вами. Робіть це достатньо довго, і вони, можливо, ніколи не захочуть вас залишити.

Початок програми «Мандат мільйона лідерів» (ММЛ)

З переконанням, що розвиток лідерів є ключем до досягнення нашої мети —

навчання одного мільйона лідерів — ЕКВІП у 2002 році запустила програму ММЛ у декількох містах Індії, Індонезії та Філіппін. Ми обрали ці регіони, бо мали там дуже гарні контакти і досягали успіху в минулому. Реакція була приголомшливою. Сотні людей, які прагнули стали лідерами, прибули до кожного з цих міст, аби взяти участь у дводенному навчанні. Деякі слухачі п'ять днів *йшли пішки*, щоб потрапити на подію! І наприкінці навчання, коли ми попросили відвідувачів взяти на себе зобов'язання виховати двадцятьох п'ятьох лідерів упродовж наступних п'яти років, використовуючи матеріали, які ми надамо, 90 відсотків погодились.

Отримавши першу перемогу, ми вирушили далі. Наступного року ми почали навчання лідерів в інших регіонах Азії та Близького Сходу. У 2004 році ми запустили навчання в Африці, в 2005-му — в Європі і в 2006-му — у Південній Америці. На кожному континенті стратегія залишалась незмінною:

1. Зв'язатись із ключовими впливовими лідерами в організаціях, що вже працюють із людьми на місцях, і заручитись їхньою підтримкою.
 2. Попросити цих ключових лідерів визначити міста в їхній країні, де можна провести навчання і відповідні заходи.
 3. Довірити цим ключовим лідерам залучити потенційних лідерів до навчання.
 4. Знайти лідерів у Сполучених Штатах, які би погодились поїхати за кордон навчати інших лідерів та надавати фінансову підтримку ініціативі.
 5. Отримати зобов'язання від місцевих слухачів тренінгів, що вони знайдуть та навчать лідерів за наступні три роки, поки самі проходять навчання в нас.
- У деяких містах наш успіх був незначним — тільки декілька десятків лідерів відвідали тренінг. В інших містах люди приходили сотнями. Багато лідерів давали зобов'язання виховати ще двадцятьох п'ятьох лідерів. Дехто брав зобов'язання навчити лише п'ятьох чи десятьох. Але інші навчали по 100, 200 чи 250 у своїх містах та селищах.

Як я вже казав, ми хотіли досягнути мети та навчити один мільйон лідерів до 2008 року. Інколи це було складно. У деяких країнах нам було важко заробити довіру. В інших потрібен був час, щоби встановити зв'язок із лідерами. Але на наш великий подив і радість, навесні 2006 року ми досягнули нашої мети — на два роки раніше від запланованої дати! Тепер те, що здавалось недосяжним, стало посередньою метою. У 2007 році ми навчили другий мільйон. Тоді ми розпочали програму з виховання п'яти мільйонів лідерів на наступні п'ять років. Я сподіваюсь і молюсь, що до того, як я помру, ЕКВІП та його партнери навчать п'ятдесят мільйонів лідерів по всьому світу. Це і є вибухове зростання.

Зараз, коли мені шістдесят, я розумію, що розвиток лідерства нараховує складні відсотки. Що більше ти вкладаєш у людей і що довше ти цим займаєшся, то вище зростання і більший дохід. І хоч я вже не такий швидкий і не такий енергійний, яким колись був, тепер я переживаю етап отримання прибутків.

Тридцять років інвестування в людей починають приносити неймовірні дивіденди.

Розвиток лідерства нараховує складні відсотки. Що більше ти вкладаєш у людей і що довше ти цим займаєшся, то вище зростання і більший прибуток.

Я не знаю, на якому ви етапі у своєму лідерському розвитку. Можливо, ви вже високорозвинений лідер. Чи, може, тільки починаєте. Це неважливо, напевне я знаю одне: ви зможете розвинути свій потенціал та допомогти своїй організації досягнути найвищих цілей, тільки якщо почнете розвивати лідерів, а не будете просто привертати послідовників. Лідери, які розвивають лідерів, створюють ефект фантастичного примноження для своєї організації, якого не можна досягти жодним іншим чином — ані збільшивши ресурси, ані зменшивши витрати, ані піднявши поріг прибутків, ані вдосконаливши системи, ані започаткувавши процедури стеження за якістю, ані зробивши ще щось. Єдиний спосіб пережити вибуховий рівень зростання — зайнятись математикою, лідерською математикою. Ось у чому неймовірна сила закону вибухового зростання.

Застосування закону вибухового зростання до вашого життя

1. На якій стадії процесу лідерського розвитку ви зараз перебуваєте?

Стадія 1: розвиток себе

Стадія 2: розвиток команди

Стадія 3: розвиток лідерів

Щоб обґрунтувати відповідь, згадайте свої конкретні дії, направлені на розвиток себе, розвиток команди та вдосконалення лідерського хисту окремих людей.

Якщо ви не почали розвивати лідерів, спробуйте зрозуміти, чому. Вам необхідно бути потрібним, ви зосереджені на гірших 20 відсотках, ви намагаєтесь ставитись до всіх однаково чи ви не дуже далекоглядні в плані інвестування в інших? Якщо ви не розвиваєте лідерів, визначте, які кроки ви маєте зробити для того, щоб почати це робити.

2. Що ви зараз робите для того, щоб знайти та зібрати лідерів? Є місця, куди ви ходите, події, які відвідуєте, та спільноти, членом яких ви є? Якщо ні, то слід починати. Якщо так, то що саме ви робите, аби встановити зв'язок із лідерами та залучити їх до своєї організації, відділу чи команди?

3. Що ви робите, щоби зібрати та втримати лідерів? Чи стаєте ви кращим лідером, таким, щоб інші лідери захотіли йти за вами? Чи намагаєтесь ви

створити середовище, де лідери могли би процвітати та бути успішними? Чи даєте ви свободу лідерам вести за собою та бути інноваційними? Чи прибрати ви червону стрічку, через яку не можна переступати? Чи надаєте ви лідерам ресурси та більшу відповідальність? Чи хвалите ви ризик та винагороджуєте успіх?

ЕКВІП (EQUIP) — розшифровується як Encouraging Qualities Undeveloped in People — «розвиваючи якості, нерозвинуті в людях».

21. Закон спадщини

ТРИВАЛА ЗНАЧУЩІСТЬ ЛІДЕРА ВИМІРЮЄТЬСЯ ЙОГО СПАДКОМ

Що ви хочете, щоб люди сказали на вашому похороні? Це питання може видатись вам дивним, але може бути і так, що це найважливіше запитання, яке ви собі коли-небудь ставили. Більшість людей ніколи про це не думає. І це погано, бо якщо вони не думають, їхнє життя та лідерство можуть піти у протилежному напрямку від їхнього найбільшого потенційного впливу. Якщо ви хочете, щоб лідерство справді мало значення, вам потрібно зважати на закон спадщини. Чому? Тому що тривала цінність лідера вимірюється його спадком.

Прагнення смислу

Елеонора Рузвельт якось сказала: «Життя схоже на стрибок із парашутом: ти маєш усе зробити правильно з першого разу». Я завжди розумів, що наш час на землі обмежений, і ми маємо використати його з максимальною користю. Життя — це не генеральна репетиція. Під впливом батька ще у підлітковому віці я завжди мав енергію та прагнення бути якомога кращим у всьому, що я робив. Але, маю визнати, мої цілі та бажання трохи змінились за минулі роки, і це вплинуло на напрям мого лідерства.

Письменниця, політик та дипломат Клер Бут Люс популяризувала ідею «життєвого вислову» — твердження, що описує ціль та мету життя людини. Коли я починав свою кар'єру наприкінці шістдесятих, мій життєвий вислів звучав приблизно так: «Я хочу бути чудовим пастором». Декілька років потому, коли я попрацював і зрозумів свої хиби як промовця, мій життєвий вислів змінився на «Я хочу бути чудовим комунікатором». Більше десяти років моєю головною метою було покращення навичок промовця. Однак коли мені переважило за тридцять, я зрозумів, що, зрештою, якщо я буду займатись лише промовами, мій вплив завжди буде обмеженим. У році небагато днів і не надто багато людей прийдуть на подію, аби послухати тебе. Я хотів охопити більшу кількість людей. Тоді я вирішив: хочу бути чудовим письменником.

Мені знадобилось три роки, щоб написати першу книгу. Це маленька книга,

усього лише 128 сторінок. Кожен розділ містив три-чотири сторінки. Хтось на конференції зробив мені комплімент, сказавши, що було дуже розумно створити книгу з такими короткими розділами. Але розум тут був ні до чого. Просто у мене не було чого більше сказати! Відтоді я написав багато книжок, і вдячний, що мої книги дали можливість спілкуватись із більшою кількістю людей. Але коли мені виповнилося сорок років, мій фокус знову змінився. Саме тоді я вирішив: хочу бути чудовим лідером. Я хотів побудувати та управляти організацією, яка змогла би щось змінити.

Перспектива змінюється

Я зрозумів, що на кожному етапі свого життя я виростав, і мій світ ставав більшим. Як наслідок — змінювався мій життєвий вислів. Коли мені було вже за п'ятдесят п'ять, я подумав про свої попередні життєві вислови і зрозумів, що всі вони мали спільний знаменник — додавання цінності іншим. Ось у чому полягало моє справжнє прагнення. Я хотів бути ефективним пастором, комунікатором, письменником і лідером для того, щоб допомагати людям. Тепер, коли мені за шістдесят, я нарешті визначився із життєвим висловом, який, гадаю, слугуватиме мені до кінця моїх днів. До дня мого похорону, сподіваюся, я проживу життя, з якого буде зрозуміло, чому я був із людьми, і їм не доведеться гадати з цього приводу. Мій життєвий вислів: «Я хочу додавати цінність лідерам, які примножують цінність інших».

Мій життєвий вислів: «Я хочу до-давати цінність лідерам, які при-множують цінність інших».

Чому так важливо приділяти увагу вашому «життєвому вислову»? Бо він визначає не тільки напрям вашого життя, а й те, що ви залишите після себе. Знадобилось багато часу, щоб я це зрозумів. Сподіваюсь, ви засвоїте цей урок швидше за мене. Успіх не надто важливий, якщо ви нічого по собі не залишили. Найкращий спосіб залишити щось після себе — зробити це за допомогою лідерського спадку.

Більшість людей просто приймають своє жи-ття — вони не управляють ним.

Розвиваючи ваш лідерський спадок

Якщо ви прагнете як лідер здійснити вплив на майбутні покоління, я пропоную вам стати дуже наполегливими щодо вашого спадку. Я вірю, що кожна людина залишає після себе спадок. У когось він позитивний, у когось — негативний.

Але ось, що я знаю: коли річ стосується нашого спадку, у нас є вибір, і ми маємо працювати та бути наполегливими, щоб залишити той спадок, який хочемо. Ось як це зробити:

1. Знайте, який спадок ви хочете залишити

Більшість людей просто приймає своє життя — вони не управляють ним.

Я переконаний, що люди мають ставитись до свого життя проактивно, зокрема це стосується лідерів. Гренвіл Клейснер у своїй книзі з особистого розвитку «Навчання заради влади та лідерства» писав:

«Ваше життя схоже на книгу. На першій сторінці — ваше ім'я, передмова — це ваше знайомство зі світом. Сторінки — щоденні записи ваших зусиль, випробувань, задоволень, розчарувань і досягнень. День за днем ваші думки та вчинки вписуються до книги життя. Година за годиною створюється текст, який залишиться назавжди. Коли настане пора написати слово КІНЕЦЬ, нехай про вашу книгу скажуть, що вона розповідала про шляхетну мету, віддану працю та добре виконану роботу»¹.

Одного дня люди підіб'ють підсумки вашого життя одним-єдиним реченням. Моя порада: оберіть його зараз!

2. Живіть відповідно до спадку, який хочете залишити

Я переконаний: для того щоб мати довіру як лідер, ви маєте жити відповідно до того, у що вірите (я говорив про це в розділах про закон надійної основи і закон картини). Оскільки мій спадок охоплює збільшення цінності через вплив на лідерів, я зосередив більшу увагу на лідерах і став дуже наполегливим у своїх спробах вести їх.

Одного дня люди підіб'ють підсумки вашого життя одним-єдиним реченням. Моя порада: оберіть його зараз!

Я переконаний, що в суспільстві існує сім основних сфер впливу: релігія, економіка, уряд, родина, медіа, освіта та спорт. На початку своєї кар'єри я мав вплив лише в одній із цих сфер. Я постійно намагаюсь зростати й отримати довіру в інших сферах. Я намагаюсь зробити це, прокладаючи мости від серця до серця, і шукаю способи віддати більше, ніж отримую.

Якщо ви хочете залишити спадщину, ви спочатку маєте її прожити. Ви маєте стати тим, ким ви хочете, щоб стали інші.

3. Оберіть тих, хто продовжуватиме ваш спадок

Я не знаю, чого ви хочете досягнути в житті, але я можу сказати одне: спадок

живе в людях, не в речах. Макс Депрі, автор книги «Лідерство — це мистецтво», заявляє: «Спадок — це одна з ключових відповідальностей лідера». Однак закон спадщини практикує небагато лідерів. Надто часто лідери вкладають зусилля в організацію, у розбудову, у системи та інші, ще менш живі предмети. Але тільки люди житимуть після того, як ми підемо. Усе інше — тимчасове. Зазвичай існує природна прогресія розвитку лідерів у тому, що стосується спадщини, і починається вона з бажання досягти:

- Досягнення приходять, коли лідери займаються видатними справами самі.
- Успіх приходить, коли вони передають послідовникам владу займатися видатними справами для себе.
- Значущість приходить, коли вони розвивають великих лідерів, щоб займатися видатними справами разом.
- Спадщина з'являється, коли вони приводять лідерів у таке місце, де ті зможуть виконувати видатні справи самостійно.

Як каже мій друг Кріс Масгров: «Успіх вимірюється не тим, що ти залишаєш, а тим, кого ти залишаєш».

Спадщина з'являється тільки тоді, коли людина дає організації можливість творити визначні речі без її допомоги.

Труетт Кесі, засновник мережі ресторанів «Чік-філ-Ей», каже: «Хтось мені сказав: “Труетте, щоби визначити, наскільки ти хороша людина, треба подивитись на те, як поведуться твої онуки”. Я відповів: “Ох, не кажи такого. Я думав, що непогано впорався зі своїми трьома дітьми. А тепер мені ще перейматись тим, якими виростуть мої дванадцятьох онуків”². Чого би вам мали говорити, що вам треба звернути увагу на онуків? Бо це гарний приклад того, як люди, яких ви обрали нести вашу спадщину, впораються без вас. Саме тому ви маєте обирати мудро.

4. Переконайтесь, що передали естафету

Том Маллінс, відмінний лідер та колишній коуч, член ради директорів ЕКВІП, каже, що найважливішою частиною естафетного бігу є «зона передачі». У цей момент бігуни мають передати естафетну паличку своїм колегам по команді. У вас найкращі бігуни у світі — кожен із них встановлює рекорди — але якщо їм не вдасться передати паличку, вони програють змагання. Те саме говорить і закон спадщини. Неважливо, як добре ви ведете чи наскільки хорошим є ваш наступник — якщо ви не переконаєтесь, що передали паличку, ви не залишите той спадок, який хотіли.

«Ми привідкрили сенс людського життя, коли посадили тіністі дерева, під якими, як ми добре знаємо, нам ніколи не випаде сидіти».

Елтон Трублад

Том настільки добре це усвідомлює, що останні кілька років працює над планом наслідування. Він почав готувати свого сина Тодда, який теж є чудовим лідером, щоб той узяв паличку та зайняв його місце. Із часом Тодд почав брати на себе щоразу більше відповідальності. Том каже, що найбільшу радість він переживає тоді, коли Тодд та інші нові лідери виконують лідерські завдання навіть краще, ніж він сам.

Майже кожен може зробити так, щоб організація виглядала на якийсь час кращою — започаткувавши яскраву нову програму чи продукт, привівши багато людей на велику подію, скоротивши бюджет чи збільшивши прибуток. Та лідери, що залишають спадок, мають інший підхід. Вони дивляться на перспективу. Автор, освітянин та богослов Елтон Трублад написав: «Ми привідкрили сенс людського життя, коли посадили тіністі дерева, під якими, як ми добре знаємо, нам ніколи не випаде сидіти». Найкращі лідери ведуть сьогодні з думкою про завтра, переконавшись, що вкладають у лідерів, які будуть нести їхній спадок далі. Чому? Бо тривала цінність лідерства вимірюється спадкоємністю. Це закон спадщини.

Плоди спадкоємності

Восени 1997 року під час подорожі Індією ми з колегами вирішили відвідати штаб-квартиру великого лідера двадцятого століття — матері Терези. Її штаб-квартира у Калькутті, яку місцеві називали Домом матері, виявилась звичайною бетонною блоковою будівлею. Стоячи перед дверима, я подумав, що ніхто би не здогадався, дивлячись на це скромне місце, що це штаб-квартира такого ефективного лідера.

Ми пройшли через фойє до внутрішнього дворика без даху. Ми хотіли відвідати могилу матері Терези, розташовану в холі будівлі. Але підійшовши туди, помітили, що приміщення зайняте, і нам не можна заходити до завершення церемонії.

Група із сорока чи п'ятдесяти черниць сиділа у характерних рясах, які носила мати Тереза.

«Що там відбувається?» — запитав я у черниці, що проходила повз.

Вона посміхнулась. «Сьогодні ми приймаємо до ордену сорок п'ять нових членів», — сказала вона і пішла до іншої частини будівлі.

Оскільки ми вже запізнювались і нам треба було встигнути на літак, ми

не змогли залишитись. Ми швидко роздивились усе навколо і пішли. Вийшовши з будинку й опинившись у натовпі людей, я подумав: «Мати Тереза пишалась би». Вона пішла, але її спадок залишився. Вона здійснила вплив на світ і розвинула лідерів, які продовжували втілювати її бачення. Із того, що ми побачили, було очевидно, що вони впливатимуть на людей ще багато поколінь. Життя матері Терези було яскравим прикладом закону спадщини.

Небагато лідерів залишають спадок

Минулого року, коли я дивився церемонію нагородження американської кіноакадемії, мене зачепила одна річ. В одному з фрагментів трансляції показали портрети людей, які працювали в сфері кіно і померли минулого року — від сценаристів та режисерів до акторів і технічних працівників. Багато портретів зустрічали ввічливими оплесками, а деякі супроводжували приголомшливими оваціями. Безумовно, ці люди були на вершині своєї професії. Деякі, можливо, були найкращими у своїй справі. Але після декількох секунд на екрані й овацій про них забули. Кожен в аудиторії зосередився на номінантах на «Оскар».

«Життя не має значення без впливу на життя інших».

Джекі Робінсон

Життя швидкоплинне. Коли все буде сказано і зроблено, про ваш лідерський хист не судитимуть за тим, чого ви досягнули особисто. Ви можете зняти фільм-блокбастер, але його забудуть за декілька поколінь. Ви можете написати роман, що здобуде багато призів, але його забудуть за кілька століть. Ви можете створити шедевр мистецтва, але за тисячу чи дві тисячі років ніхто не згадає, що ви створили його.

Ні, наші лідерські здібності будуть оцінювати не за створеними будівлями, не за інституціями, які ми заснували, не за тим, чого досягла команда під нашим головуванням. Нас будуть судити за тим, як добре люди, в яких ми інвестували, впорались без нас. Як сказав великий бейсболіст Джекі Робінсон: «Життя не має значення без впливу на життя інших». Зрештою нас судитимуть за законом спадщини. Тривала цінність лідера вимірюється його спадком. Тож давайте ми з вами будемо вести інших відповідно до цього стандарту.

Застосування закону спадщини до вашого життя

1. Який спадок ви хочете залишити після себе? Якщо ви тільки почали свою лідерську подорож, я не сподіваюсь почути від вас точну відповідь на це

питання. Однак, я гадаю, все одно варто замислитись, чому ви хочете присвятити своє життя.

Не поспішайте, коли будете думати над великою картиною, яка пояснить, чому ви лідер. Це нешвидкий процес. Ідея спадщини тісно пов'язана з відчуттям людини сенсу життя. Чому ви тут? Які ваші таланти й уміння виявляють ваш найвищий потенціал як людини? Якими унікальними можливостями ви володієте, зважаючи на ваші особисті обставини і на те, що відбувається навколо? На кого ви можете вплинути і чого ви можете досягти як лідер за своє життя?

2. Беручи до уваги ідеї, які у вас з'явилися, коли ви думали про спадок, що ви маєте змінити у своїй поведінці, щоб відповідати своєму спадкові? Запишіть це. Ваш перелік може містити зміни поведінки, розвиток характеру, освіти, методи роботи, побудову стосунків, стиль тощо. Тільки змінивши спосіб життя, ви зможете створити спадок, який хочете залишити.

3. Кому ви довірите нести ваш спадок? В ідеалі ви маєте обрати людей із потенціалом, більшим за ваш, людей, які зможуть стояти «на ваших плечах» і зробити більше, ніж зробили ви. Почніть вкладати в них уже сьогодні.

Післямова

УСЕ ПОЧИНАЄТЬСЯ І ЗАВЕРШУЄТЬСЯ ЛІДЕРСТВОМ

Отже, тепер ви знаєте їх — 21 беззаперечний закон лідерства. Вивчайте їх, візьміть їх собі до серця, застосовуйте у своєму житті. Якщо ви будете дотримуватися їх, люди будуть триматися вас. Я навчаю лідерства більше тридцяти років, і впродовж усіх цих років я казав людям, яких навчав, те, що хочу сказати і вам: усе починається і завершується лідерством.

Хтось мені не вірить, коли я так кажу, але це правда. Що більше ви намагатиметесь зробити в житті, то більше будете розуміти, що саме лідерство здійснює зміни. Успіх чи невдача будь-якої вашої ініціативи, що вимагає залучення інших людей, буде залежати від лідерства. Коли ви працюєте над розбудовою вашої організації, пам'ятайте:

- Колектив визначає потенціал організації.
- Стосунки визначають дух організації.
- Структура визначає розмір організації.
- Бачення визначає напрям організації.
- Лідерство визначає успіх організації.

Тепер, коли ви знаєте закони та розумієте їх, поділіться ними зі своєю командою. Відведіть час, щоб оцінити себе відповідно до кожного закону, використовуючи інструмент оцінювання, який знайдете на наступних сторінках. Як я сказав на початку книги — ніхто не виконує всі закони однаково добре.

Саме тому вам необхідно створити команду.

Я бажаю вам великого лідерського успіху. Ідіть до своїх мрій. Прагніть досконалості. Станьте людиною, якою вам судилося стати. І досягніть всього, заради чого ви з'явилися на цій землі.

Лідерство допоможе вам це зробити. Навчайтесь бути лідерами — не просто для себе, а для людей, які підуть за вами. І коли ви досягнете найвищого рівня, не забудьте взяти із собою інших — тих, хто стане лідерами завтрашнього дня.

Додаток

ОЦІНКА ЛІДЕРСЬКОГО ХИСТУ

Прочитайте подані нижче твердження та поставте навпроти кожного відповідний бал.

0 Ніколи

1 Іноколи

2 Час від часу

3 Завжди

1. Закон обмеження

Лідерський хист визначає рівень ефективності людини

___ а) Коли я стикаюсь із проблемою, моя перша думка: «Кого я можу залучити до допомоги?», а не «Що я можу зробити?»

___ б) Коли моїй команді, відділу чи організації не вдається досягнути бажаного, моє перше припущення — проблема у лідерстві.

___ в) Я переконаний, що, розвиваючи свій лідерський хист, я відчутно збільшу свою ефективність.

___ УСЬОГО

2. Закон впливу

Справжнє мірило лідерства — це вплив, не більше і не менше

___ а) Для того щоб інші йшли за мною або робили те, що я хочу, я використовую більше вплив, ніж свою посаду чи позицію.

___ б) Під час дискусій і мозкових штурмів люди звертаються до мене й питають поради.

___ в) У виконанні роботи я більше покладаюсь на стосунки з іншими, ніж на систему організації та процедури.

___ УСЬОГО

3. Закон процесу

Лідерство розвивається поступово, а не за один день

___ а) Я маю конкретний детальний план особистого зростання, який складаю щотижня.

___ б) Я знайшов експертів і наставників у ключових сферах життя, з якими я регулярно спілкуюсь.

___ в) Аби збільшити своє професійне зростання, я читаю принаймні шість книг (відвідую хоча б одні курси, слухаю дванадцять або більше аудіоуроків) щороку впродовж останніх трьох років.

___ УСЬОГО

4. Закон навігації

Будь-хто може керувати кораблем, але потрібен лідер, щоби прокласти курс

___ а) Я помічаю проблеми, перепони і тенденції, які вплинуть на результат проектів моєї організації.

___ б) Я чітко уявляю шлях до втілення бачення, включно з процесами, а також людьми та ресурсами, необхідними для цього.

___ в) Мене залучають до розпланування проектів для організації.

___ УСЬОГО

5. Закон збільшення цінності

Лідери збільшують власну цінність у служінні іншим

___ а) Замість того щоб дратуватись, коли у членів команди виникають проблеми, які заважають їм ефективно виконувати завдання, я розцінюю такі проблеми як можливість служити та допомагати цим людям.

___ б) Я шукаю способи, щоби зробити речі кращими для людей, яких я очолюю.

___ в) Я отримую глибоке особисте задоволення, допомагаючи іншим людям ставати більш успішними.

___ УСЬОГО

6. Закон надійної основи

Довіра — основа лідерства

___ а) Люди, яких я очолюю, діляться зі мною важливими проблемами.

___ б) Коли я обіцяю комусь у своїй організації щось зробити, ця людина може розраховувати, що я дотримаю слова.

___ в) Я намагаюся не ставити під сумнів авторитет інших і уникаю розмов за їхніми спинами.

___ УСЬОГО

7. Закон поваги

Люди природно слідуєть за лідером, який сильніший за них

___ а) Люди природно прихильні до мене і часто виявляють бажання працювати разом, просто щоби провести час зі мною.

___ б) Я роблю все необхідне, щоб висловити повагу і вірність людям, яких очолюю.

___ в) Я приймаю сміливі рішення та беру на себе ризик, якщо це може бути корисним для моїх послідовників, навіть тоді, коли в цьому немає користі для мене.

___ УСЬОГО

8. Закон інтуїції

Лідери все бачать крізь призму лідерства

___ а) Я швидко вловлюю настрій, незалежно від того, йдеться про людей у кімнаті, команду чи організацію.

___ б) Я часто приймаю правильні рішення як лідер, навіть якщо не можу їх пояснити.

___ в) Я можу «прочитати» ситуацію та відчувати тенденції, не маючи надійних доказів.

___ УСЬОГО

9. Закон магнетизму

Ми ті, кого притягуємо

___ а) Я задоволений моральними якостями людей, які мені підзвітні.

___ б) Я очікую від людей, яких привертаю, що вони подібні до мене у тому, що стосується цінностей, навичок та лідерського хисту.

___ в) Я визнаю, що у порівнянні із самовдосконаленням жоден процес підбору персоналу не зможе підвищити якість людей, яких я беру до своєї команди.

___ УСЬОГО

10. Закон зв'язку

Лідери звертаються до сердець, перед тим як просити руку допомоги

___ а) Коли я опиняюся у новій лідерській ситуації, то найперше налагоджую зв'язок із іншими людьми.

___ б) Я знаю історії, надії та мрії людей, яких я очолюю.

___ в) Я уникаю того, щоби просити людей допомогти мені втілити бачення, допоки не побудую з ними стосунків, що виходять за межі робочих.

___ УСЬОГО

11. Закон ближнього кола

Потенціал лідера визначається його найближчим оточенням

___ а) Я стратегічно і дуже обережно обираю найближчих людей як за особистими рисами, так і за професійними.

___ б) Я регулярно покладаюсь на допомогу ключових людей у моєму житті,

коли йдеться про досягнення моїх цілей.

___ в) Я переконаний, що 50 чи більше відсотків визнання, що я отримав за свої досягнення, належать людям із моєї команди.

___ УСЬОГО

12. Закон передачі повноважень

Тільки впевнені у собі лідери передають владу іншим

___ а) Я зустрічаю зміни легко і відчуваю невдоволення status quo.

___ б) Незважаючи на те, наскільки талановиті люди працюють на мене, я переконаний у надійності своєї позиції.

___ в) Я регулярно передаю людям, яких я очолюю, повноваження приймати рішення та ризикувати.

___ УСЬОГО

13. Закон картини

Люди роблять те, що бачать

___ а) Я помічаю небажані вчинки та риси у членів команди, але перед тим, як поговорити з ними про це, я перевіряю, чи не маю їх сам.

___ б) Я постійно працюю над тим, щоби мої слова не йшли окремо від вчинків, і навпаки.

___ в) Я роблю те, що мушу, а не те, що хочу, бо усвідомлюю, що слугую прикладом для інших.

___ УСЬОГО

14. Закон визнання

Люди спочатку «купують» лідера, а потім його бачення

___ а) Я визнаю, що нестача довіри може бути настільки ж шкідливою для організації, як і нестача бачення.

___ б) Перед тим як попросити членів команди взяти на себе зобов'язання, я чекаю, поки більшість із них буде впевнена у мені.

___ в) Навіть якщо мої ідеї не дуже вдалі, люди зазвичай приймають мою сторону.

___ УСЬОГО

15. Закон перемоги

Лідери знаходять шлях до командної перемоги

___ а) Коли я очолюю команду, я відчуваю безмежну відповідальність за те, чи досягне вона цілей.

___ б) Якщо члени команди не об'єднали свої зусилля для втілення бачення, я вдаюся до дій, аби вони всі мали спільне розуміння.

___ в) Я роблю особисті жертви для перемоги моєї команди, відділу чи організації.

___ УСЬОГО

16. Закон великого імпульсу

Імпульс — найкращий друг лідера

___ а) Я енергійний і підтримую позитивне ставлення до життя щодня заради членів моєї команди.

___ б) Щоразу приймаючи важливе лідерське рішення, я зважаю на те, як воно вплине на імпульс у моїй команді, відділі, організації.

___ в) Коли я пропоную щось нове або неоднозначне, я ініціюю дуже конкретні дії для того, щоби створити імпульс.

___ УСЬОГО

17. Закон пріоритетів

Лідер розуміє, що діяльність — це не обов'язково досягнення

___ а) Я уникаю завдань, які не вимагають мого лідерства, не мають зрозумілого результату чи не винагороджують мене особисто.

___ б) Я виділяю час кожного дня, місяця, року, аби спланувати свій майбутній розклад та діяльність відповідно до своїх пріоритетів.

___ в) Я передаю іншим будь-яке завдання, яке хтось із членів команди може виконати хоча би на 80 відсотків так само ефективно, як і я.

___ УСЬОГО

18. Закон самопожертви

Щоб іти далі, лідер має віддавати

___ а) Я знаю, що обмін — природна частина розвитку лідера, і я роблю жертви, щоби стати кращим лідером, якщо це не порушує моїх цінностей.

___ б) Я очікую, що буду віддавати більше, ніж послідовники, аби втілити бачення.

___ в) Я відмовлюсь від своїх прав, щоб досягнути потенціалу як лідер.

___ УСЬОГО

19. Закон слухної миті

«Коли» — це не менш важливо, ніж «що робити» та «куди йти»

___ а) Для того щоб визначити слухну мить для нової справи, я докладаю стільки ж зусиль, скільки й на те, щоби розробити стратегію.

___ б) Я готовий почати справу, маючи недосконалу стратегію, якщо знаю, що настала слухна мить.

___ в) Я відчуваю, готові люди чи ні для сприйняття ідеї.

___ УСЬОГО

20. Закон вибухового зростання

Для того щоб додати у зростанні, очолюйте послідовників, щоби примножити зростання — очолюйте лідерів

___ а) Я вірю, що виховання лідерів розвине мою організацію швидше за будь-який інший спосіб.

___ б) Щотижня я витрачаю багато часу, вкладаючи в розвиток найкращих 20 відсотків своїх лідерів.

___ в) Краще я спостерігатиму, як лідери, яких я розвинув, досягнуть успіху самотійно, ніж буду тримати їх біля себе, щоби мати можливість їх наставляти.

___ УСЬОГО

21. Закон спадщини

Тривала значущість лідера вимірюється його успіхом та спадком

___ а) Я дуже добре розумію, чому займаюсь своєю роботою і чому я лідер.

___ б) На кожній посаді, яку я обіймав, я визначав людей, які могли продовжувати справу після мене, й інвестував у них.

___ в) Для мене однією з найсильніших мотивацій є те, що, коли я залишу команду, яку очолюю, вона буде кращою, ніж коли я прийшов до неї.

___ УСЬОГО

Тепер, коли ви завершили оцінку, розгляньте кожен закон і запишіть ваші слабкі та сильні сторони. Для цього використовуйте такі рекомендації:

8—9 балів. Цей закон перебуває у вашій сильній зоні. Використовуйте його на повну силу та наставляйте інших у цій сфері.

5—7 балів. Позначте цей закон як такий, що необхідно розвивати. Ви маєте потенціал стати сильнішим.

0—4 бали. Це ваша слабка зона. Найміть когось, у кого цей закон перебуває в сильній зоні, чи скооперуйтеся з іншими в цій сфері.

Примітки

12. Закон передачі повноважень

1. Peter Collier and David Horowitz, «*The Fords: An American Epic*» (New York: Summit Books, 1987).
2. Lee Iacocca and William Novak, «*Iacocca: An Autobiography*» (New York: Bantam Books, 1984).
3. Lynne Joy McFarland, Larry E. Senn, and John R. Childress, «*21st Century Leadership: Dialogues with 100 Top Leaders*» (Los Angeles: Leadership Press, 1993), с. 64.
4. Benjamin P. Thomas, «*Abraham Lincoln: A Biography*» (New York: Modern Library, 1968), с. 235.
5. Richard Wheeler, «*Witness to Gettysburg*» (New York: Harper and Row, 1987).
6. Donald T. Phillips, «*Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times*» (New York: Warner Books, 1992), с. 103—4.

13. Закон картини

1. Stephen E. Ambrose, «*Band of Brothers*» (New York: Simon and Schuster, 2001), с. 36.
2. Dick Winters with Cole C. Kingseed, «*Beyond Band of Brothers: The War Memoirs of Major Dick Winters*» (New York: Penguin, 2006), front flap copy.
3. Ambrose, «*Band of Brothers*», с. 38.
4. Там само, с. 95–96.
5. Winters, «*Beyond Band of Brothers*», с. 283.
6. About.com: U.S. Military, «*Historian Stephen E. Ambrose, Author of Band of Brothers: The Story of Easy Company*», <http://usmilitary.about.com/library/milinfo/bandofbrothers/blbbambrose.htm> (версія доступна станом на 26 вересня 2006).
7. Автор невідомий, цитовано за книгою John Wooden with Steve Johnson, «*Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*» (Chicago: Contemporary Books, 1997).
8. Ajilon Office, «*Trouble Finding the Perfect Gift for Your Boss—How About a Little Respect?*» October 14, 2003, http://www.ajilonoffice.com/articles/af_bosssday_101403.asp (версія доступна станом на 25 вересня, 2006).
9. Rudolph W. Guiliani with Ken Kurson, «*Leadership*» (New York: Miramax

- Books, 2002), с. 37.
10. Там само, с. 209.
11. Там само, с. 70.
12. Там само, с. xiv.

14. Закон визнання

1. Otis Port, «*Love Among the Digerati*», Business Week, 25.08.1997, с. 102.

15. Закон перемоги

1. James C. Humes, «*The Wit and Wisdom of Winston Churchill*» (New York: Harper Perennial, 1994), с. 114.
2. Там само, с. 117.
3. Arthur Schlesinger Jr., «*Franklin Delano Roosevelt*», Time, 13.04.1998.
4. Andre Brink, «*Nelson Mandela*», Time, 13.04.1998.
5. Mitchell Krugel, «*Jordan: The Man, His Words, His Life*» (New York: St. Martin's Press, 1994), с. 41.
6. Southwest Airlines, «*Southwest Airlines Fact Sheet*»,
[http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html#Fun %20Facts](http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html#Fun%20Facts) (версія доступна станом на 19 жовтня 2006).
7. Freiberg, «*Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*».
8. Саусвест Ейрлайнс, «*Southwest Airlines Fact Sheet*».
9. Саусвест Ейрлайнс, Річний звіт 2005 року,
http://www.southwest.com/investor_relations/swaar05.pdf (версія доступна станом на 20 жовтня 2006). [Дані про капітал власників акції та сукупні активи станом на 2005 рік, це найсвіжіші доступні дані].
10. Freiberg, «*Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*».

16. Закон великого імпульсу

1. Гардіан Анлімітед, «*Regus London Film Festival Interviews 2001: John Lasseter*», 19.11.2001, [http://film.guardian.co.uk/lff2001/news/0, 604666,00.html](http://film.guardian.co.uk/lff2001/news/0,604666,00.html) (accessed October 25, 2006).
2. Catherine Crane, Will Johnson, and Kitty Neumark, «*Pixar 1996 (case study)*», University of Michigan Business School, <http://www-personal.umich.edu/~afuah/cases/case14.html> (версія доступна станом на 27 жовтня 2006).
3. Brent Schlender, «*Pixar's Magic Man*», Fortune, 17.05.2006,
<http://cnmmoney.printthis.clickability.com> (версія доступна станом на 24 жовтня 2006).

4. Michael P. McHugh, «*An Interview with Edwin Catmull*», *Networker*, September/October 1997, http://was.usc.edu/isd/publications/archives/networker/97-98/Sep_Oct_97 (версія доступна станом на 26 жовтня 2006).
5. Crane, Johnson, and Neumark, «*Pixar 1996*».
6. Pixar, «*Pixar History: 1995*», <http://www.pixar.com/companyinfo/history/1995.html> (версія доступна станом на 30 жовтня 2006).
7. Austin Bunn, «*Welcome to Planet Pixar*», *Wired*, http://www.wired.com/wired/archive/12.06/pixar_pr.html (версія доступна станом на 25 жовтня 2006).
8. IMDb, «All-Time Worldwide Boxoffice», <http://www.imdb.com/boxoffice/alltimegross?region=world-wide> (версія доступна станом на 30 жовтня 2006) [Показники, версія доступна станом на 23 жовтня 2006].
9. Claudia Eller, «*Disney's Low-Key Superhero*», *Los Angeles Times*, 12.06. 2006, <http://pqasb.pqarchiver.com/latimes/access/1057182661.html?dids=1057182661:1057182661&FMTS=ABS:FT&type=current&date=Jun+12%2C+2> (версія доступна станом на 26 жовтня 2006).
10. Jay Mathews, «*Escalante: The Best Teacher in America*» (New York: Henry Holt, 1988).

17. Закон пріоритетів

1. Janet C. Lowe, «*Jack Welch Speaks: Wisdom from the World's Greatest Business Leader*» (New York: John Wiley and Sons, 1998), с. 110.
2. John Wooden and Jack Tobin, «*They Call Me Coach*» (Chicago: Contemporary Books, 1988).

18. Закон самопожертви

1. King Encyclopedia, «*Montgomery Improvement Association*», http://www.stanford.edu/group/King/about_king/encyclopedia/MIA.html (версія доступна станом на 8 листопада 2006).
2. The King Center, «*Chronology of Dr. Martin Luther King, Jr.*», <http://www.thekingcenter.org/mlk/chronology.html> (версія доступна станом на 8 листопада 2006).
3. David Wallechinsky, «*The Twentieth Century*» (Boston: Little, Brown and Company, 1995), с. 155.
4. Hillary Margolis, «*A Whole New Set of Glitches for Digital's Robert Palmer*», *Fortune*, 19.08.1996, с. 193—94.
5. Antonia Felix, «*Condi: The Condoleezza Rice Story*» (New York: Newmarket Press, 2005), с. 48.

6. Там само, с. 34.
7. Там само, с. 67.
8. Там само, с. 72.
9. Там само, с. 127.
10. Там само, с. 152—153.

19. Закон слушної миті

1. David Oshinsky, «*Hell and High Water*», New York Times, 9.07.2006, <http://www.nytimes.com/2006/07/09/books/review/09oshi.html?ei=5088&en=4676642ee3fc7078&ex=1310097600&adxnnl=1&partner=rssnyt&emc=rss&adxnnlx=1162847220-jiFf9bMhfwWkfuiWDA/Nrg> (версія доступна станом на 6 листопада 2006).
2. СіЕНЕН, «*New Orleans Mayor, Louisiana Governor Hold Press Conference*» (транскрипт), ефір 28 серпня 2005, 10:00 за Північноамериканським східним часом, <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0508/28/bn.04.html> (версія доступна станом на 6 листопада 2006).
3. Jonathan S. Landay, Alison Young, and Shannon McCaffrey, «*Chertoff Delayed Federal Response, Memo Shows*», McClatchy Washington Bureau, 13.09.2005, <http://www.realcities.com/mld/krwashington/12637172.htm> (версія доступна станом на 2 листопада 2006).
4. СіЕНЕН, «*Red Cross: State Rebuffed Relief Efforts: Aid Organization Never Got into New Orleans, Officials say*», 9.09.2005, <http://www.cnn.com/2005/US/09/08/katrina.redcross/index.html> (версія доступна станом на 2 листопада 2006).
5. Madeline Vann, «*Search and Rescue*», Tulanian (Summer 2006), http://www2.tulane.edu/article_news_details.cfm?ArticleID=6752 (версія доступна станом на 7 листопада 2006).
6. Answers.com, «*Hurricane Katrina*», <http://www.answers.com/topic/hurricane-katrina> (версія доступна станом на 7 листопада 2006).
7. Coleman Warner and Robert Travis Scott, «*Where They Died*», Times-Picayune, 23.10.2005, <http://pqasb.pqarchiver.com/timespicayune/access/915268571.html?dids=915268571:915268571&FMT=ABS&FMT=S=ABS:FT&date=Oct+23%2C+2005&author=Coleman+Warner+and+Robert+Travis+Scott+Staff+writers&pub=Times+-+Picayune&edition=&startpage=01&desc=WHERE+THEY+DIED+> (версія доступна станом на 7 листопада 2006).
8. Douglas Southall Freeman, «*Lee: An Abridgement in One Volume*» (New York: Charles Scribner's Sons, 1961), с. 319.
9. Samuel P. Bates, «*The Battle of Gettysburg*» (Philadelphia: T. H. Davis and Company, 1875), с. 198—99.

10. Там само.

11. Richard Wheeler, «*Witness to Gettysburg*» (New York: Harper and Row, 1987).

21. Закон спадщини

1. Grenville Kleiser, «*Training for Power and Leadership*» (Garden City, New York: Garden City Publishing, 1929).

2. Сесія запитання-відповіді з Труеттом Кесі і Деном Кесі, конференція «Ексчейндж», 2 листопада 2005.