

Джон С. Максвелл

**ШЕФ
И ЕГО
КОМАНДА**

*Эта книга посвящается людям занимавшимся моим развитием:
Ларри Максвеллу, моему брату, поощрявшему мое стремление к
умственному развитию;*

*Гленну Лейзервуду, моему учителю в старших классах средней
воскресной школы, который меня вдохновил;*

*Моему институтскому баскетбольному тренеру, Лону Неффу,
кто вселил в меня стремление к победе;*

*Элмеру Таунсу, пастору и другу, который укрепил во мне желание
достичь всего, на что я способен;*

*И, прежде всего, моему отцу, Мелвину Максвеллу, наставнику
на протяжении всей моей жизни.*

*Сегодня я - лидер, благодаря времени, которое вы потратили
на мое воспитание.*

Глава 1

Основной вопрос руководителя ВОСПИТЫВАЮ ЛИ Я ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ



Однажды вечером, закончив работу довольно поздно, я взял номер журнала “Sports Illustrated” в надежде, что он поможет мне заснуть. Результат оказался обратным: на последней странице я увидел статью, которая заставила меня о многом задуматься. На фотографии был изображен Джон Вуден, тренер, руководивший командой Bruins Калифорнийского университета многие годы. Подпись под фотографией гласила: “Чтобы забросить мяч в корзину, нужно десять рук”.

Джон Вуден был великим баскетбольным тренером. Его называли волшебником Вествуда, потому что благодаря ему Калифорнийский университет выиграл десять национальных чемпионатов в течение двенадцати лет. Победа на двух чемпионатах почти неслыханна в мире спорта, но он привел Bruins к победе *семь раз подряд!* Для этого потребовались великолепный и постоянно поддерживаемый уровень игры, хорошая тренировка и тяжелая работа. Но ключ к успеху команды Bruins состоял в том, что тренер Вуден был предан своей концепции работы в команде.

Он понимал, что если у вас в подчинении находятся люди и вы хотите воспитать из них лидеров, то необходимо:

- 1) ценить их такими, какие они есть;
- 2) верить в то, что они сделают все, что смогут;
- 3) хвалить их за достижения;

4) нести личную ответственность перед ними.

Тренер Беар Брайант выразил ту же мысль, когда сказал: “Я простой пахарь из Арканзаса, но я научился держать команду вместе — поднимать дух одним и успокаивать других, пока их пульс не начнет биться в едином ритме, как у единого организма. Я обычно говорю три фразы: “Если что-то получается плохо — это сделал я. Если что-то получается наполовину хорошо — это сделали мы. Если что-то получается действительно здорово — это сделали они”. Этого достаточно, чтобы привести людей к победе”. Беар Брайант покорял людей и побеждал соперников. До недавнего времени у него было наибольшее число побед в истории университетского футбола.

Великие лидеры, составляющие всего один процент людей, действительно достигших вершин успеха, имеют общую черту. Они понимают, что находить и не терять достойных людей — наиважнейшая задача руководителя. Организация не может сама увеличить свою производительность — это могут люди! Они являются действительно ценным достоянием любой организации. Системы устаревают. Здания разрушаются. Оборудование изнашивается. Но люди могут расти, развиваться и работать более эффективно, если у них есть лидер, который знает, на что они способны.

*Находить и не терять
достойных людей —
это наиважнейшая
задача руководителя.*

Красной нитью через эту книгу проходит основная мысль: вы ничего не добьетесь в одиночку. Если вы действительно хотите стать хорошим руководителем, необходимо создавать вокруг себя других лидеров. Вам следует организовать команду. Вы должны сделать так, чтобы другие поняли ваши идеи и привнесли свой вклад в их осуществление. Руководитель видит перспективу, но он нуждается в других лидерах, которые помогут ему превратить эту умозрительную картину в реальность.

Большинство руководителей собирают вокруг себя последователей. Они полагают, что хороший руководитель тот, у которого последователей больше. И лишь немногие окружают себя лидерами. Но именно они способствуют развитию своей организации. И не только облегчают свое бремя, но и находят продолжателей своих идей.

ПОЧЕМУ ЛИДЕРЫ ДОЛЖНЫ СОЗДАВАТЬ ЛИДЕРОВ

Для того чтобы окружить себя лидерами, необходимо найти лучших людей, каких вы только можете найти, затем воспитать из них самых лучших лидеров, какими они только могут быть. Великие лидеры создают других лидеров. Позвольте сказать вам почему:

ОКРУЖЕНИЕ ЛИДЕРА ОПРЕДЕЛЯЕТ ЕГО УСПЕХ

Самый великий принцип управления, который я выучил за более чем 25 лет руководящей работы, заключается в том, что люди из ближайшего окружения руководителя определяют степень его успеха. Верно и обратное утверждение: эти люди определяют также уровень его неудач. Другими словами, люди вокруг меня либо помогают мне, либо вредят. Положительный или отрицательный результат моего руководства зависит от моей способности развивать людей из ближайшего окружения. Он также зависит от способности осознавать ту ценность, которую другие люди представляют для моей организации и для меня. Моя цель не в том, чтобы организовать вокруг себя толпу последователей. Цель состоит в создании движения лидеров.

Остановитесь на секунду и вспомните пять-шесть сотрудников из вашей организации, с которыми вы непосредственно работаете. Они развиваются? Вы знаете, как их развивать? Удавалось ли им взять на себя ваши обязанности?

В моих организациях, в числе которых институт развития руководительских навыков INJOY, этой проблеме постоянно уделяется внимание. На первом занятии я объясняю новым руководителям следующий принцип: *как потенциальный лидер, вы для своей организации являетесь либо активом, либо пассивом. Я иллюстрирую эту истину следующим примером. Когда возникает проблема, “пожар” в организации, вы, как руководитель, часто первым появляетесь на месте происшествия. У вас в руках два ведра — одно с водой, другое с бензином. “Искра”, которую вы видите, либо превратится в большую проблему, если вы выльете на нее ведро бензина, либо потухнет, если вы зальете ее водой.*

У каждого человека в вашей организации также в руках два ведра. И руководитель должен задать себе вопрос: “Что я учу их использовать — бензин или воду?”

ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАВИСИТ ОТ ПОТЕНЦИАЛА ЕЕ СОТРУДНИКОВ

Проводя конференции по методам руководства, я часто утверждаю: “Воспитывая лидера, вы способствуете развитию организации”. Компания не может развиваться, если внутри нее не развиваются лидеры.

Меня часто поражает, сколько денег и энергии компании тратят на рекламу, которая никогда не будет способствовать росту. Зачем заявлять, что покупатель для нас

Воспитывая лидера, вы способствуете развитию организации.

***Все начинается с
руководителя и закан-
чивается им.***

самое главное, если персонал не умеет правильно обходиться с клиентом? Когда покупатели придут, они увидят разницу между работником, которого обучали работать в сфере услуг, и тем, кто обучения не прошел. Привлекательные брошюры и громкие лозунги никогда не компенсируют некомпетентность руководства.

Сила любой организации является прямым следствием силы ее руководства. Слабые руководители — слабая организация. Сильные руководители — сильная организация. Все начинается с руководителя и заканчивается им.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ ПОМОГАЮТ НЕСТИ ГРУЗ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Бизнесмен Ролланд Юнг сказал: “В своей жизни я всего добился сам, но если бы мне пришлось начинать сначала, я бы позвал кого-нибудь на помощь”. Обычно лидерам не удается воспитать других лидеров, потому что они или не знают, как это сделать, или опасаются позволять другим идти рядом с собой и помогать. Часто руководители ошибочно полагают, что они должны соревноваться с людьми из близкого окружения, вместо того чтобы работать вместе с ними. В книге “Profiles in Courage” президент Джон Ф. Кеннеди писал: “Идти вперед легче, если идти вместе”. Положительное взаимодействие такого рода может возникнуть, только если руководитель понимает, что все в организации зависят друг от друга и выиграть можно только вместе.

Лидер может обладать одной из двух точек зрения в отношении людей:

Победа в борьбе
Вокруг тебя враги
Думай только о себе
Не доверяй другим
Победа зависит от твоей работы
Победа определяется твоими
навыками и умениями
Малая победа
Малая радость
Есть победители и побежденные

Победа в сотрудничестве
Вокруг тебя друзья
Думай о других
Помогай другим
Победа зависит от общей работы
Победа определяется общими
навыками и умениями
Большая победа
Большая радость
Есть только победители

Питер Друкер был прав, когда говорил: “Ни один начальник еще не пострадал от того, что его подчиненные были сильны и хорошо работали”. Лидеры вокруг меня помогают мне нести груз моих обязанностей по-разному. Приведу два примера, которые представляются мне наиболее важными.

1. Они становятся моими советчиками

Как руководителю мне часто говорят то, что я не хочу слушать, но слышать нужно. И в этом преимущество команды лидеров — вокруг вас люди, способные принять решение. Последователи говорят вам то, что вы хотите слышать. Лидеры говорят вам то, что вам нужно слышать.

Я всегда говорил своим, что советы нужно давать тогда, когда это нужно. Другими словами, мнение, высказанное до принятия решения, имеет потенциальную ценность. Мнение, высказанное после принятия решения, не имеет смысла. Алекс Агейз, тренер университетской футбольной команды, однажды сказал:

“Если вы действительно хотите дать мне совет, делайте это днем в субботу, с часу до четырех, когда у вас есть для этого 25 секунд в перерыве между играми. Не давайте мне советов в понедельник. В понедельник я знаю, как поступить”.

2. Они обладают менталитетом лидера

Соратники-лидеры не просто работают вместе со своим руководителем, они думают, как их руководитель. Это дает им силу облегчить груз ваших обязанностей. Когда надо принять решение, предложить варианты действий, успокоить других и дать им указания, такое качество становится бесценным.

Мне часто приходится ездить по стране и оставлять свои организации. Поэтому я нуждаюсь, чтобы вокруг меня были лидеры, которые в мое отсутствие смогут эффективно продолжать работу. И они продолжают. Это происходит благодаря тому, что я всю жизнь искал и растил потенциальных лидеров. И результаты стоят того.

Такой лидерский менталитет, позволяющий разделить груз обязанностей, великолепно демонстрируют гуси. Об этом рассказывает Том Уорсэм:

“Если вы когда-либо наблюдали за косяком гусей, летящим к югу на зимовку, вам, возможно, интересно будет узнать, что ученые объяснили, почему стая летит клином. В ходе исследования выяснилось, что каждая птица, взмахивая крыльями, обеспечивает подъем для птицы, находящейся непосредственно за ней. Благодаря такому построению вся стая увеличивает скорость полета по меньшей мере на 71% по сравнению со скоростью, которую может развить каждая птица в отдельности. *(Люди, согласно двигающиеся в общем направлении, достигают своей цели быстрее и с меньшими затратами, потому что они двигаются за счет друг друга).*

Стоит одному гусю выпасть из общей стаи и попытаться лететь в одиночку, как он сразу же чувствует тяжесть и сопротивление. И он возвращается в стаю, чтобы воспользоваться подъемной силой, создаваемой впереди летящей птицей. *(Если бы мы, люди, были так же разумны, как гуси, то всегда бы держались сообща).* Когда вожак устает, он возвращается в конец косяка, и другой гусь встает во главе стаи. *(Выполнять тяжелую работу по очереди гораздо легче).*

Гуси в конце стаи кричат, поощряя тех, кто впереди, не сбавлять скорость. (*Что мы кричим, находясь позади лидеров?*)

И наконец, если гусь, заболев или получив ранение, выпадает из стаи, два других гуся тоже покидают стаю и следуют за ним, чтобы оказать ему помощь и поддержку.

Они остаются с этим гусем до тех пор, пока он не поправится или не умрет, а затем отправляются в путь сами или с другой стаей догонять своих. (*Если бы мы были так же разумны, как гуси, мы бы тоже поддерживали друг друга*)”.

Тот, кто первый сказал о другом человеке “глуп, как гусь”, мало знал о гусях.

ЛИДЕРЫ ПРИВЛЕКАЮТ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ

Родственные натуры тянутся друг к другу, и это на самом деле так. Я действительно полагаю, что только лидер может узнать лидера, воспитать лидера и указать ему верный путь. Я также обнаружил, что только лидер может привлечь лидера.

***Только лидер может
распознать лидера, воспитать
лидера и указать ему
верный путь.***

Привлечь лидера — это первый очевидный шаг, тем не менее я знаю много людей на руководящих должностях, которые не способны справиться с этой задачей. Настоящие лидеры могут привлекать потенциальных лидеров, потому что:

- лидеры думают так же, как и они;
- лидеры высказывают то, что другие лидеры чувствуют;
- лидеры создают обстановку, которая привлекает потенциальных лидеров;
- лидеров не пугают люди с большим внутренним потенциалом.

Например, если по десятибалльной шкале руководитель имеет “5”, то он не привлечет лидера с оценкой “9”. Почему? Потому что лидеры интуитивно понимают, кто есть кто в толпе, и тянутся к лидерам, находящимся на том же или более высоком уровне.

Любому руководителю, вокруг которого только последователи, все время придется рассчитывать исключительно на свои силы. Если рядом не будет других лидеров, способных разделить его ношу, он быстро истощится и сгорит. Вы задавали себе в последнее время вопрос “Может быть, я устал?” Если ответ положительный, то у вас, вероятно, для этого есть реальная причина, как показывает следующая шутивная история.

Где-то на земле есть страна с населением 220 миллионов человек. 84 миллиона — люди старше 60 лет, следовательно, работать могут 136 миллионов. Из них 95 миллионов — люди до 20 лет, значит,

работать в состоянии 41 миллион.

22 миллиона людей заняты на правительственной службе. Остается 19 миллионов. Четыре миллиона состоят на службе в вооруженных силах. Остается 15 миллионов. Отнимем от этого 14 800 000 служащих государственных и городских учреждений, и останется 200 000 человек, которые могут выполнять работу. 188 000 находятся в больницах и домах умалишенных: остаток составляет 12 000 человек.

Интересно отметить, что в этой стране 11 998 человек находятся в тюрьмах, после чего остаются всего двое, на чьих плечах и лежит вся ноша. Это мы с тобой — и как же я устал, брат, делать все сам!

Если только вы не хотите взвалить на свои плечи всю ношу, вам необходимо воспитывать лидеров.

ОБУЧЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ

Не так давно прошла конференция, где выступал эксперт по менеджменту Питер Друкер. Присутствовавших, среди которых был я и 30 человек из числа моих лидеров, призывали воспитывать и наставлять новых лидеров. Питер спрашивал нас: “Кто придет на ваше место?” Он постоянно подчеркивал: “Без продолжателей вашего дела не бывает успеха”.

Я покинул эту конференцию с одним твердым убеждением: “Я создаю лидеров, которые могут создавать других лидеров”. Но теперь было недостаточно идти путем простого увеличения числа лидеров. Мои усилия должны сосредоточиться на *приумножении* количества лидеров. Для выполнения этой цели я начал обучать своих лидеров тонкому искусству устанавливать ограничения и приоритеты. Я хотел, чтобы они обрели глубокое понимание наших целей, а затем принялись в нашей организации обучать других прийти когда-нибудь им на смену или разделить с ними груз забот.

Воспитывая лидеров, я всегда помнил о руководящем органе моего института. В 1989 году половина правления обновилась, а нам предстояло принимать серьезные решения по поводу проекта переезда стоимостью \$ 35 миллионов. Я был обеспокоен.

Без продолжателей вашего дела не бывает успеха

Смогут ли новобранцы принимать такие важные решения? Однако мои опасения исчезли на ближайшем заседании правления, когда обнаружилось, что каждый новичок прошел обучение у более опытного наставника.

Прежнее правление услышало меня и воплотило мои идеи в жизнь, и теперь новые руководители пользовались плодами этого труда. Новички пришли на свои посты, уже будучи в состоянии работать наравне с нами. Именно тогда я осознал очень важный урок: *лидеры создают и вдохновляют новых лидеров, вселяя в них веру в их лидерские*

способности и помогая им развить и укрепить те лидерские качества, о существовании которых многие не догадываются.

Опыт с правлением показал, что происходит, если люди работают вместе, рука об руку. Трудясь ради общего дела, они не только *увеличивают* потенциал своего роста. Их единство *приумножает* силу. Я проиллюстрирую свою точку зрения следующей поучительной историей:

Дело происходило на ярмарке на Среднем Западе. Вышедшие теперь из моды соревнования лошадей (когда лошадь тащит тяжело нагруженную повозку) собрали много зрителей. Лошадь, ставшая абсолютной победительницей, вытянула повозку с грузом в 4500 фунтов. Второй была лошадь, вытянувшая 4 400 фунтов. Кто-то заинтересовался, сколько они смогут вытянуть вместе. Если сложить груз, который тянула каждая лошадь по отдельности, получится 8900 фунтов, однако, когда лошадей запрягли вместе и они стали работать в команде, то вытянули более 12 000 фунтов.

ЛИДЕРЫ. КОТОРЫХ ВЫ ВОСПИТАЛИ, ОБЕСПЕЧАТ ПРОЦВЕТАНИЕ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Недавно меня попросили выступить на конференции, посвященной теме “Структурное обеспечение развития организации”. Я вежливо отказался, поскольку убежден, что структура может помочь росту, но не обеспечить его. Поллстер Джордж Барна говорил: “Иногда замечательные организации имеют гениальных руководителей и плохую структуру, но я не встречал великолепной организации с отличной структурой и плохим руководителем”. Разница между плохой и хорошей организацией может заключаться в структуре. Но разница между хорошей и отличной организацией заключается в руководстве.

Это понимал Генри Форд. Он говорил: “Вы можете забрать мои фабрики, сжечь мои здания, но оставьте мне людей, и я все восстановлю”. Что же такое знал Генри Форд, чего многие другие люди, занимающие руководящие должности, не знают? Он знал, что здания и управленческий аппарат — не самое главное для роста. Организуя деятельность компании, нужно помнить о том, к чему вы стремитесь, а не о том, что делаете сейчас. Я встречал людей, решения которых шли вразрез с интересами их компании только потому, что так обязывают инструкции. Организуйтесь вокруг задач, а не функций.

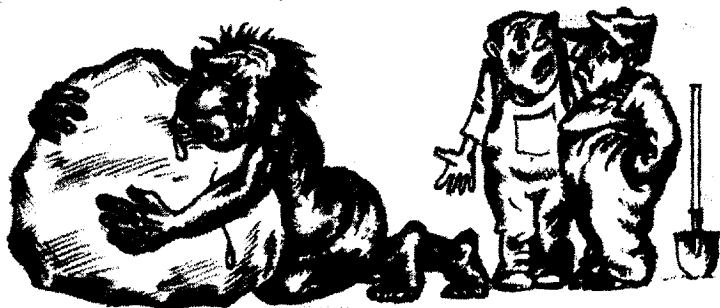
Слишком часто мы похожи на жителей одного города, где построили новый мост:

“Жители маленького городка построили новый мост. Затем они решили, что раз у них есть мост, было бы неплохо нанять стражника, чтобы присматривать за мостом. Так они и сделали. Кто-то заметил, что стражнику нужно платить зарплату, и они наняли бухгалтера. Тот, в свою очередь, указал на то, что необходим казначей. Поскольку были

стражник, бухгалтер и казначей, понадобился администратор: жители наняли и его. Затем Конгресс сократил финансирование, и возникла необходимость уменьшить штат. И тогда уволили стражника!”

Не позволяйте интригам и заведенным в вашей организации порядкам заставить вас упускать из виду то, к чему вы стремитесь.

Один из уроков, которые дал мне отец, был в том, что самым важным элементом любой организации являются люди. Он был ректором университетского колледжа в течение шестнадцати лет. Однажды мы сидели на скамейке в университетском городке, и он рассказывал мне, что дороже всего колледжу обходятся не самые высокооплачиваемые сотрудники. Дороже обходятся неэффективные работники. Он объяснил, что воспитание лидеров отнимает много времени и денег. Обычно лидерам нужно больше платить. Но такие люди являются бесценным достоянием. Они привлекают в организацию более достойных людей, они больше делают и постоянно совершенствуют организацию. Он закончил разговор такими словами: “Большинство людей создают что-либо, только когда им этого хочется. Лидеры создают даже тогда, когда они этого не хотят”.



ЧЕМ БОЛЬШЕ ПОДЧИНЕННЫХ, ТЕМ БОЛЬШЕ ТРЕБУЕТСЯ ЛИДЕРОВ

В Ветхом Завете описывается один из великих лидеров Моисей. Вам понравилось бы отправиться в дальний путь с полутора миллионами недовольных людей? Это было трудно... и изнурительно. По мере того как численность его народа росла, Моисей уставал все больше, а нужды людей оставались без ответа.

В чем была проблема? Моисей пытался сделать все сам. “*Структура отсутствия организации*” в его организации приведена на рис. 1.1.

Иофор, тесть Моисея, предложил найти, нанять и обучить других руководителей, чтобы они помогли ему выполнять обязанности лидера.

Моисей последовал этому совету, и вскоре у него появились другие руководители, которые разделили с ним бремя ответственности. Каков был результат? Эта необходимая мера удвоила силы Моисея и позволила удовлетворить все нужды людей.

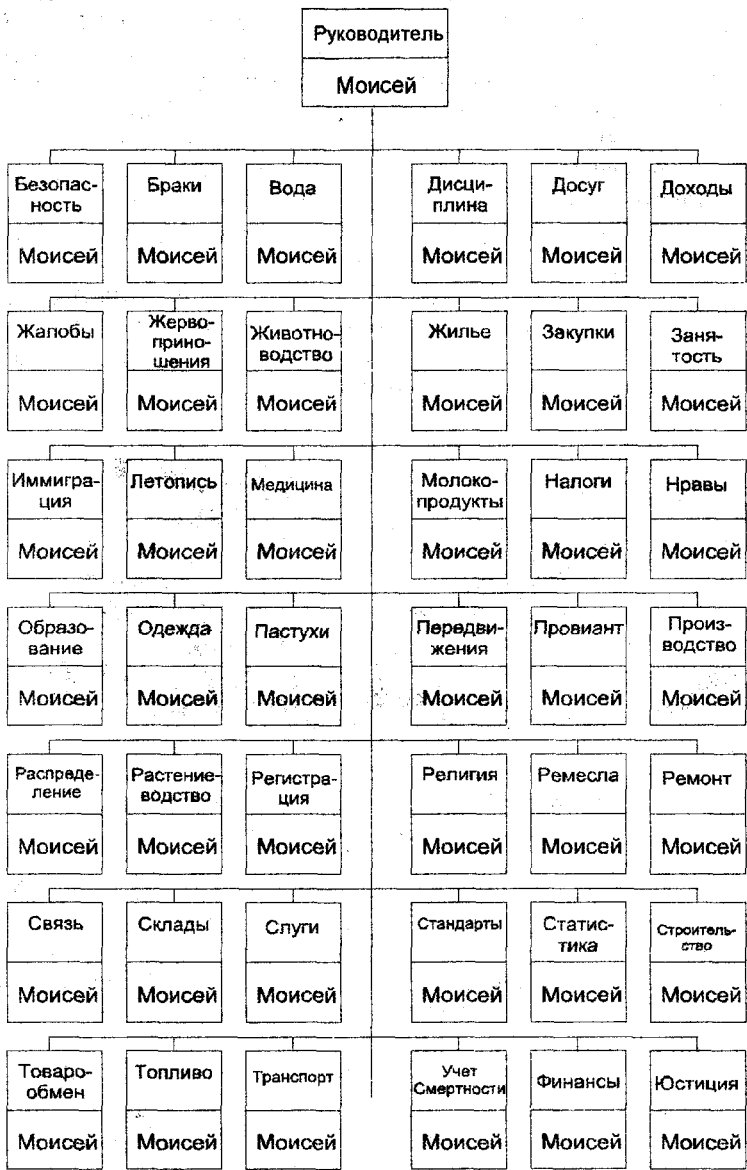


Рис. 1.1. Структура организации у Моисея

Зиг Зиглар говорит: “Вы достигаете успеха тогда, когда используете свои способности до предела”. Я полагаю, что руководитель добивается успеха тогда, когда *до предела использует способности своих подчиненных*. Эндрю Карнеги

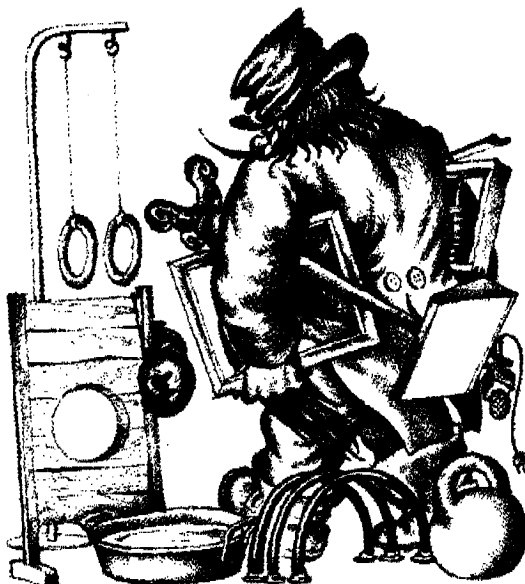
Руководитель добивается успеха тогда, когда до предела использует способности своих подчиненных

объяснял это следующим образом: “Я бы хотел, чтобы на моем могильном камне было написано следующее:

“Здесь лежит человек, который оказался достаточно мудрым, чтобы взять на службу людей, знающих больше, чем он сам””. И я очень хочу, чтобы последующие страницы помогли вам сделать именно это.

Глава 2

Самая ответственная задача руководителя: СОЗДАНИЕ ОБСТАНОВКИ. БЛАГОПРИЯТНОЙ ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ



Если рядом с нами есть кто-то, кто верит в наши способности, то этот “кто-то” не просто дает нам стимул для совершенствования. Он делает больше — создает атмосферу, в которой нам становится легче добиться успеха.

Создание обстановки, привлекающей лидеров, является жизненно необходимым для любой организации. И это задача руководителей. Их деятельность должна приносить плоды, они должны быть активными, поддерживать нововведения в организации, осуществлять их и управлять ими. Руководители должны создать обстановку, в которой потенциальные лидеры проявят свои таланты.

РУКОВОДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ ФОРМИРОВАТЬ СРЕДУ

Руководителю любой организации следует сформировать психологический климат. Лидер должен быть более похож на термостат, чем на термометр. На первый взгляд эти два прибора можно перепутать — и тот, и другой измеряют температуру. Однако на самом деле они достаточно сильно различаются. Термометр пассивен: он регистрирует температуру, но никак не может на нее влиять. Термостат — активный

прибор. Он определяет, какой будет окружающая среда, производит изменения, чтобы создать климат.

Позиция лидера наряду с позитивной атмосферой в организации может способствовать достижению великолепных результатов. А устойчивые, хорошие результаты создают атмосферу подъема. Очень часто лишь наличие или отсутствие душевного подъема определяет разницу между успехом, обстановкой, способствующей росту, и неудачей, неблагоприятной для развития обстановкой.

Лидерам нельзя недооценивать значения подъема.

<i>При наличии подъема</i>	лидеры выглядят лучше, чем они есть на самом деле.
<i>При наличии подъема</i>	работа последователей становится лучше.
<i>При отсутствии подъема</i>	лидеры выглядят хуже, чем они есть на самом деле.
<i>При отсутствии подъема</i>	работа последователей становится хуже.

Душевный подъем — это величайшая из движущих сил. Более 90% всех успешных изменений, проведенных в нашей организации, были результатом того, что, прежде чем просить людей измениться, мы создавали атмосферу подъема.

Для того чтобы *результаты* подъема были наивысшие, руководителям необходимо:

- 1) *рано* осознать его значение;
- 2) *сразу же* выявить его основные составляющие;
- 3) *постоянно* вкладывать в него силы.

В следующий раз, когда вам покажется трудным изменить обстановку в вашей организации, вспомните простой пример из физики: вода кипит при температуре 100° С, но при 99° это все еще просто горячая вода. Один лишний градус, увеличение на один процент превращает кастрюлю с томящейся жидкостью в мощный кипящий котел. Один градус порождает огромное облако пара — а это сила, способная привести в движение железнодорожный состав, весящий тонны. Обычно подъем и является этим недостающим градусом.

***Подъем — это величайшая
из всех движущих сил.***

Руководители некоторых организаций не осознают, как важно создать климат, способствующий воспитанию потенциальных лидеров. Они не понимают, что это дает. Директор рекламного агентства Уильям Бернбах, который чувствовал особенность этого действия, однажды сформулировал: “Я всегда забавляюсь, когда вижу, как другие агентства

пытаются переманить моих людей. Им придется “переманить” всю среду. Чтобы цветок распустился, вам нужно не только хорошее семя, но и удобренная почва”. Пока руководители организаций этого не поймут, они не добьются успеха, каких бы талантливых работников они ни нанимали. Подходящая атмосфера позволяет потенциальным лидерам расти и проявлять свои таланты. Вот почему в первую очередь необходимо осознать значимость атмосферы и начать создавать ее.

Даже если руководитель организации с неблагоприятным климатом переманивает к себе подающего надежды лидера из организации с благоприятной “оранжерейной” атмосферой, тот не продолжит расти. Если, конечно, руководитель не меняет местный климат с “арктического” на “тропический”.

Связь между ростом и средой иллюстрирует живая природа. Любопытное наблюдение сделал один ныряльщик за экзотическими рыбами для аквариумов. По его словам, акула — одна из наиболее популярных аквариумных рыб. Причина в том, что она приспосабливается к окружающей среде. Если поймать маленькую акулу и поместить в аквариум, ее размеры останутся пропорциональными месту обитания. Встречаются вполне развитые акулы длиной 6 дюймов. Но верните ее в океан, и она вырастет до своих обычных размеров.

Тоже справедливо для потенциальных лидеров. Некоторые попадают в организацию еще в начале своего пути, и сдерживающая обстановка не дает им вырасти и развить свои способности. Только руководители могут контролировать обстановку в организации. Они могут стать фактором, преобразующим среду и создающим климат, способствующий росту.

СТАНЬТЕ ПРИМЕРОМ ДЛЯ ПОДЧИНЕННЫХ

По мнению известного врача-миссионера Альберта Швейцера, “пример — это не главное средство влияния, ... это единственное средство”. Служить примером руководителю для своих подчиненных — неотъемлемая часть создания привлекательного климата. Люди подражают тем примерам, которые они видят. Положительный пример — положительный результат. Отрицательный пример — отрицательный результат. То, что делают руководители, делают и окружающие их потенциальные лидеры. Что ценят одни, то ценят и другие. Цели руководителей становятся целями подчиненных. Руководители задают тон. Как полагает Ли Иакокка, “скорость команды равна скорости ее руководителя”. Руководитель не может требовать от других того, чего не требует от себя.

В той же мере, в какой мы с вами растем и совершенствуемся как лидеры, будут расти и совершенствоваться наши последователи.

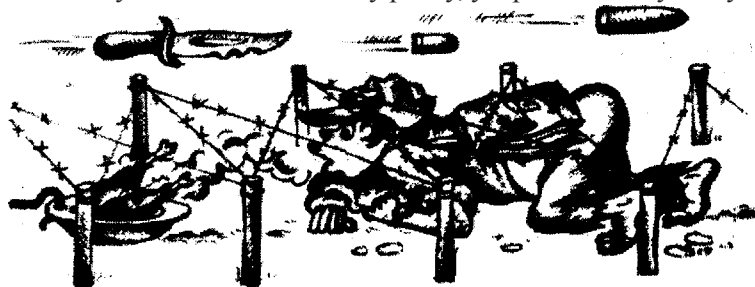
Нам необходимо помнить, что те, кто идет за нами, не могут пойти дальше нас. Если наш рост останавливается, исчезает и наша способность вести за собой людей. Ни индивидуальность, ни методика не могут заменить личного роста. Мы не можем подавать пример того, чего у нас нет. Начинайте расти и учиться сегодня, и вы увидите, как начнет расти и учиться ваше окружение. Будучи лидером, я в первую очередь являюсь последователем великих принципов и великих людей.

ГЛАВНОЕ - ПОТЕНЦИАЛ ЛИДЕРА

Как утверждалось выше, те, кто верит в наши способности, не просто дают нам стимул. Они создают атмосферу, в которой нам легче преуспеть. Обратное утверждение также верно. Когда руководитель в нас не верит, нам очень трудно добиться успеха. Это становится почти невозможным. Являясь руководителями, заинтересованными в преуспевании своей организации, мы не должны допустить, чтобы подобное произошло с теми, кем мы руководим.

Для того чтобы добиться успеха, выявите потенциал каждого будущего лидера и развивайте его в свете потребностей организации. В этой ситуации выигрывают все. Лидер-наставник выигрывает, поскольку под его или ее началом будет работать восходящая звезда, способная хорошо работать и добиваться результатов. Организация выигрывает, так как выполняются ее задачи. Потенциальный лидер выигрывает, потому что он развивается и совершенствуется. Перед ним открывается прекрасное будущее.

Одно из лучших применений этой мысли выражается в том, что я называю принципом 101 процента: *Выясните, что является наиболее ценным качеством потенциального лидера, а затем окажите стопроцентную поддержку совершенствованию этого достоинства.* Уделяя особое внимание сильным сторонам потенциального лидера, вы способствуете его позитивному росту, уверенности и успеху.



В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ - ПОТРЕБНОСТИ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ЛИДЕРА

Люди часто связывают великие достижения со многими вещами: везением, удачно выбранным моментом, обстоятельствами или природным талантом. Часто кажется, что секрет чьего-либо успеха ускользает от понимания. Не так давно в университете Чикаго в течение пяти лет проводилось исследование причин успеха ведущих художников, спортсменов и ученых. Исследование, которым руководил доктор Бенджамин Блум, основывалось на анонимных опросах 20 ведущих представителей различных специальностей. Были привлечены разные профессионалы — пианисты, пловцы-призеры Олимпийских игр, теннисисты, скульпторы, математики и неврологи. Блум и его команда искали отгадку в том, как развивались эти великие люди. Для получения более полной картины также опросили членов семей и учителей. Отчет убедительно продемонстрировал, что отнюдь не природный талант, а решимость, целеустремленность и желание привели этих людей к выдающимся успехам.

Великие лидеры знают, чего хотят их сотрудники. Как бы потенциальные лидеры ни уважали знания и умения своих руководителей, это играет для них второстепенную роль. Подчиненных не заботит, как много *знает* их начальник, пока они не узнают, сколь сильно он *беспокоится*... об их потребностях, стремлениях и желаниях. Как только руководитель проявит искреннюю обеспокоенность благополучием своих людей, решимость и целеустремленность работников этой организации возрастает замечательным образом. Все достижения начинаются с решимости, целеустремленности и желания.

Известно, что Наполеон Бонапарт был величайшим лидером в истории. Один из секретов его руководства состоял в знании потребностей своих подчиненных. Сначала Наполеон выяснял, что его люди больше всего хотят.

Затем делал все возможное, дабы помочь им этого добиться. Он знал, что здесь кроется секрет успешной мотивации. Большинство руководителей поступают противоположным образом. Сначала они определяют, чего хотят *сами*. Затем пытаются убедить других возжелать того же и столь же сильно.

ИЩИТЕ ЛИДЕРА

Никакая работа не имеет будущего сама по себе. Будущее заключается в человеке, который эту работу делает. Только талантливый руководитель способен распознать в нем лидера. Когда Микеланджело спросили о его шедевре, *статуе Давида*, он ответил, что статуя всегда была внутри камня. Ему нужно было только убрать все лишнее. Лидеры должны обладать таким же видением, чтобы разглядеть потенциального лидера. Вот некоторые качества, которые надо искать в человеке:

Позитивное восприятие:	способность положительно относиться к людям и к ситуациям.
Служение общим интересам:	готовность подчиняться, играть в команде и следовать за лидером.
Потенциал роста:	стремление к личному росту и самосовершенствованию;
Последовательность:	способность продолжать расти по мере ее усложнения, стремление последовательно доводить дело до конца.
Преданность:	готовность ставить потребности руководителя и организации выше собственных желаний.
Гибкость:	способность находить выход из положения.
Порядочность:	надежность и сильный характер; постоянство в словах и поступках.
Широта кругозора:	способность видеть всю организацию и ее потребности.
Дисциплинированность:	
готовность выполнять требования независимо от собственного настроения.	
Признательность:	
благодарное отношение, которое	

***Только талантливый
лидер способен
распознать будущего***

становится образом жизни.

При поиске этих черт в человеке руководитель должен брать пример с золотоискателей. Они везде готовы увидеть потенциальную золотую жилу. Каждая гора может оказаться источником богатства. Когда они находят следы руды, то предполагают наличие жилы и начинают копать. То же самое я всегда говорю своим коллегам: в ваших подопечных скрыто золото. Это верно для любой организации. Если вы, будучи руководителем, ищете и находите в ваших людях крупинки золота, начинайте копать. Вы найдете залежи золота.

ГЛАВНОЕ РЕЗУЛЬТАТ, А НЕ ДОЛЖНОСТЬ

В тех организациях, где руководители придают значение должностям и званиям, сотрудники делают то же самое. В такой обстановке нередко все силы уходят на продвижение по служебной лестнице или на получение более солидного звания. Если дошло до этого, то звания немного стоят. Высокое звание не поможет плохому работнику.

Должность, как и звание, не делает руководителя лидером.

В книге “Developing the Leader Within You” я описываю пять уровней руководства: должность, мотивация, результаты, развитие персонала и личные качества. *Должность* — самый низкий уровень. Человек, который опирается на свою должность, никогда не сможет оказывать влияние в сферах, выходящих за пределы его служебных обязанностей.

Стаж сам по себе также дает не много. Недавно организация Accountemps, предоставляющая услуги по поиску и размещению временных работников, провела исследование. Директоры и менеджеры по персоналу были опрошены с целью выяснения факторов, играющих наиболее важную роль при рассмотрении кандидатуры возможного работника. В результате выяснилось, что 66 % назвали особые достижения, 47 % — стиль и качество работы, и только 4 % сказали, что стаж имеет значение. Срок, проведенный на работе, не заменяет достигнутых результатов.

В организациях, ставящих на первое место результаты, все вниманием усилия отдают хорошему исполнению работы. Там существует атмосфера сотрудничества, целью которого является выполнение задач организации. И в таком климате появляются лидеры. Как сказал Чарльз Уилсон, президент компании Дженерал Электрик, “независимо от размера бутылки, сливки всегда собираются сверху”.

СОЗДАЙТЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ РОСТА

Есть одна история о туристе, остановившемся отдохнуть в маленьком городке в горах. Он подошел к старику, сидевшему на скамейке рядом с единственным в городе магазином, и спросил: “Приятель, расскажи мне, чем примечателен этот город?” — “Точно не знаю, — ответил старик. — Разве только, что отсюда ты можешь отправиться в любую точку мира”.

Не все рассматривают свое нынешнее положение как отправной пункт в путешествии по миру. Будучи лидерами, мы должны помочь своим подчиненным увидеть себя именно так. Здесь решающее значение имеет создание условий для личного роста. Однако, если ваши люди не осознают, что они находятся в такой среде, они не сумеют ею воспользоваться. Вот поэтому так важно *предоставить возможности для роста*. Кроме того, сформировавшийся лидер может понять, какие возможности нужны потенциальному лидеру.

Для того чтобы создать нужные условия, мы должны посмотреть на наших потенциальных лидеров и спросить себя: “Что необходимо

Мы должны посмотреть на наших потенциальных лидеров и спросить себя: «Что необходимо этому человеку для роста?»

этому человеку для роста?” Общих рецептов не существует. Условия должны быть подходящими для конкретного потенциального лидера, иначе мы можем оказаться в положении людей, предлагающих вещи, в которых никто не нуждается.

Эрнест Кэмпбелл, преподаватель Объединенной Теологической Семинарии, рассказывает такую поучительную историю:

Одна женщина пришла в зоомагазин и купила себе попугая, чтобы не скучать. Она забрала птицу домой, но на следующий день вернулась и заявила: “Этот попугай до сих пор не сказал ни слова”.

“У него есть зеркальце? — спросил продавец. — Попугаям нравится, когда они могут смотреть на себя в зеркальце”. Женщина купила зеркальце и отправилась домой.

Назавтра она пришла с сообщением, что попугай продолжает молчать.

“Как насчет лестницы? — сказал продавец. — Попугаи обожают прогуливаться по лестнице вверх и вниз”. Женщина купила лесенку и пошла домой.

Естественно, на следующий день она вернулась с теми же словами — все еще молчит.

“У попугая есть качели? Птицы любят отдохнуть на качелях”. Она купила качели и отправилась домой.

Еще на следующий день она вернулась и сообщила, что попугай умер.

“Очень сожалею, — сказал продавец, — может быть, он что-нибудь сказал перед смертью?”

“Да, — ответила дама, — он спросил: “А еды они там, внизу, не продают?””

Многие руководители похожи на даму из этой истории. Они хотят добиться результатов от своих людей. Если этого не происходит, они начинают предоставлять подчиненным все, что, согласно мнению каких-то экспертов, должно понравиться. При этом руководителям ни за что не придет в голову просто посмотреть на людей, чтобы понять, что же им действительно нужно.

Когда вы думаете о том, какие возможности необходимо предоставить потенциальному лидеру, можно воспользоваться следующими указаниями:

- Предоставьте потенциальному лидеру возможность познакомиться с людьми, добившимися успеха в его сфере.
- Создайте обстановку, в которой потенциальный лидер может не бояться пойти на риск.
- Предоставьте потенциальному лидеру опытного наставника.
- Предоставьте потенциальному лидеру необходимые средства и инструменты.
- Не жалейте времени и денег для обучения потенциального лидера в необходимых областях.

Мысль о важности роста потенциальных лидеров, о значимости развития личности можно кратко выразить стихотворением Эдвина Маркэма:

Назову слепым себя я, Коль, порывом вдохновенный, Вижу все, не замечая Человека — центр Вселенной. Можно новый мир построить, Славу взять и дать надежду... Все напрасно, все пустое, Если я остался прежним!

НЕ УПУСКАЙТЕ ИЗ ВИДУ ПЕРСПЕКТИВУ

Одна из важных задач руководителя — показать людям перспективу. Некоторые упускают ее из виду, потому что увлекаются управлением. Настоящие лидеры видят разницу между лидером и менеджером. Менеджеры поддерживают производство, полагаясь на системы и рычаги управления. Лидеры — это новаторы и творцы, которые полагаются на людей. Творческие идеи превращаются в реальность тогда, когда перспектива, которую видит руководитель-новатор, становится очевидной для исполнителей.

Видение перспективы обеспечивает правильный курс. Оно дает направление организации... направление, которое не возникает благодаря правилам и инструкциям, уставу или структуре организации. Истинное направление рождается благодаря видению перспективы. Сначала руководитель должен увидеть ее сам. Когда он начнет действовать в выбранном направлении, перспективу увидят другие. А когда в том же направлении начнут действовать все, возможность превратится в реальность.

БЕРИТЕСЬ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕЛА

Почти все, что делает руководитель, зависит от того, к чему он стремится. Если цели ограничены, то такими будут и результаты руководителя и его последователей. Один высокопоставленный французский служащий понял эту концепцию и выразил ее следующим образом в разговоре об Уинстоне Черчилле:

“Если вы беретесь за великие дела, то вы привлекаете великих людей. Если вы беретесь за маленькие дела, то привлекаете маленьких людей. Маленькие люди обычно приносят неприятности”. Великие стремления привлекают победителей.

Слишком часто люди сами ограничивают собственный потенциал. Они не позволяют себе мыслить широко. Они боятся идти на риск. Люди, которые перестают стремиться к большему, теряют способность к росту. Как говорит писатель Генри Драммонд, “если человек не стремится сделать больше, чем он может сделать, он никогда не сделает все, что может”.

ТРАТЬТЕ БОЛЬШЕ СИЛ НА “ДОМАШНЮЮ КОМАНДУ”, ЧЕМ НА ПОСТОРОННИХ

Если лидер видит перспективу, у него возникает потребность в команде для осуществления своих целей. Где он находит победителей? Это не просто. На самом деле, большую часть победителей воспитали, а не нашли. Команды основной бейсбольной лиги обычно набирают игроков одним из двух способов. Они либо растят игроков в домашних командах младшей лиги, либо ищут независимых игроков на стороне. Раз за разом бейсбольные болельщики наблюдают, как их команды привлекают дорогих игроков в надежде одержать победу на чемпионате мира. Раз за разом их надежды не оправдываются.

Метод “домашней команды” состоит в том, чтобы отобрать лучших из еще не сформировавшихся игроков и позволить им играть на своем уровне. Они учатся и развиваются. Их менеджеры и тренеры выясняют их сильные и слабые стороны и находят для них подходящее место. Игроки набираются опыта и получают возможность повысить уровень своего мастерства. Если они добиваются достаточно хороших результатов, их переводят в команду основной лиги.

В нашей организации мы ищем и продвигаем значительное большинство лидеров из “домашней команды”. Это связано с некоторыми трудностями, но использование такого метода имеет огромные преимущества. Во-первых, вы уже знаете характер и отношение этого человека. Когда вы проводите собеседование с посторонним, вы идете на риск. Вам приходится принимать решение на основании рекомендаций и того, что говорит ваш потенциальный работник. Описание опыта работы в его резюме касается навыков, а не характера. Большинство работодателей соглашается, что характер и отношение человека являются наиболее важными факторами при найме на работу. Навыкам можно обучить.

Во-вторых, работник, выдвинутый на руководящую должность изнутри, уже знает организацию и ее сотрудников. Хороший работник, чья кандидатура рассматривается на повышение, уже разделяет цели своего руководителя. Он разделяет философию организации. Он потратил время на установление контактов с людьми. Человеку, появившемуся извне, потребуется время, чтобы все это узнать. И, даже попав в организацию, он может не захотеть или не смочь стать ее частью. Человеку, выдвинутому изнутри, не нужно время на адаптацию.

В-третьих, человек, воспитанный в “домашней команде”, является проверенным работником. Вы уже знаете его способности и видели его в действии. Вы знаете, что он не промахнется, ударяя по мячу. Вследствие этого риск не велик. Когда вы берете стороннего игрока, у вас нет возможности понаблюдать за ним непосредственно. Оказавшись в непривычных условиях, он может допустить промах. Развитие молодого таланта в “домашней команде” потребует от

руководителя команды целенаправленных действий и определенного отношения. Лидер должен:

- вкладывать время и деньги в своих потенциальных лидеров;
- стремиться выдвигать людей из своей организации;
- показывать своим людям, что личный и профессиональный рост внутри организации не только возможен, но и реален.

ПРИНИМАЙТЕ ТРУДНЫЕ РЕШЕНИЯ

Виллард К. Батч, председатель корпорации Chase Manhattan, получил однажды такое напутствие от Мариона Фолсома, бывшего тогда одним из руководителей компании Eastman Kodak: “Билл, ты обнаружишь, что 95% решений, которые тебе предстоит принимать на протяжении твоей карьеры, может принять и хорошо соображающий старшекласник. Но тебе будут платить за оставшиеся 5%”.

Некоторые из наиболее трудных решений касаются плохих работников. Великие лидеры знают, как поступать в такой ситуации. Руководитель, не умеющий принять верное решение относительно плохого работника, может принести ущерб:

- способности организации достичь цели;
- настрою хороших работников;
- своей собственной репутации;
- самооценке плохого работника и его потенциальной эффективности.

Для того, чтобы правильно поступить в отношении плохого работника, руководитель должен спросить себя:

“Этого человека нужно обучить, перевести на другую должность или уволить?” Ответ определит соответствующий образ действий.

Если недостатком являются отсутствие или нехватка навыков, требуется обучение. Обучение может также помочь работнику, плохо понимающему философию и цели организации. Обучение— это самое позитивное из всех решений, потому что представляет собой инвестицию в работника. Это более экономично, чем начинать с нуля с новым работником.

Иногда работник не справляется с обязанностями, так как занимает место, не соответствующее его способностям и дарованиям. Если он обладает позитивным настроем и желанием добиться успеха, его можно перевести на более подходящую должность, где он, возможно, преуспеет.

Увольнение работника — самое трудное из всех серьезных решений, которые принимает руководитель. Это также одно из самых важных решений. На деле избавить организацию от плохого работника так же важно, как и найти хорошего. Увольнение плохого работника приносит пользу организации и всем ее членам. Оно также дает бывшему работнику возможность произвести переоценку своих способностей и найти место и должность, где он или она смогут

добиться успеха.

ПЛАТИТЕ ВЫСОКУЮ ЦЕНУ

За успех всегда нужно платить. Этот урок я выучил очень давно. Мой отец говорил, что либо человек сначала платит, а потом делает ход, либо сначала делает ход и платит после. В любом случае ему придется платить.

За создание обстановки, благоприятной для потенциальных лидеров, также нужно платить. И, в первую очередь, эта плата — ваш личный рост. Руководитель должен изучить себя, ответить на трудные вопросы, а затем принять решение всегда следовать намеченному плану независимо от обстановки и настроения. Бесполезно ждать, когда будет создана идеальная и спокойная обстановка для того, чтобы взять себя в руки и Пойти вперед. Большинство великих дел в этом мире совершены людьми, которые были для этого слишком заняты или очень больны. Компании, ставящие во главу угла эмоции, позволяют обстановке диктовать условия. В компаниях, где в основе стоит сильный характер, действие определяет обстановку.

Лидеры, добившиеся успеха, осознают, что личный рост и развитие лидерских навыков должны осуществляться всю жизнь. Уоррен Беннис и Берт Нейнус в книге “Leaders: The strategies for Taking Charge” изучили 90 ведущих руководителей во всех областях. Они обнаружили, что “лидеры отличаются от своих последователей ни чем иным, как способностью развиваться и самосовершенствоваться”. Был сделан вывод, что “лидеры постоянно обучаются”.

Создание обстановки, в которой потенциальные лидеры смогут расти, должно начинаться со стремления лидера к личному росту. Ответьте на следующие вопросы, чтобы определить, насколько велико ваше стремление.

СОБСТВЕННОЕ РАЗВИТИЕ

- | | | |
|--|----|-----|
| 1. Есть ли у меня целенаправленный план личного роста? | Да | Нет |
| 2. Осуществляю ли я этот план? | Да | Нет |
| 3. Готов ли я изменяться, чтобы продолжать расти, даже если в случае неудачи придется отказаться от моего нынешнего положения? | Да | Нет |
| 4. Является ли моя жизнь примером для подражания? | Да | Нет |
| 5. Готов ли я заплатить за то, чтобы стать великим лидером? | Да | Нет |

Отрицательный ответ на любой из этих вопросов должен за-

Либо вы сначала платите, а потом делаете ход, либо сначала делаете ход, а платите потом.

ставить руководителя задуматься о своем плане и о стремлении к личному развитию. Недостаточное стремление со стороны руководителя затрудняет рост окружающих его потенциальных лидеров. Если у вас как у руководителя не хватает этого стремления, ваше будущее ограничено и вы никогда не станете великим лидером. Настало время измениться.

Среда, в которой вы работаете, будет влиять на вас и на тех, кто идет за вами. Ответьте на следующие вопросы, которые помогут выяснить, насколько ваша организация заинтересована в развитии лидеров и обеспечении климата, способствующего росту организации и личности.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Проявляла ли организация особое стремление к росту и развитию персонала?

Редко Иногда Обычно

2. Готова ли организация вкладывать деньги в развитие персонала?

Редко Иногда Обычно

3. Готова ли организация производить изменения для поддержания собственного роста и развития персонала?

Редко Иногда Обычно

4. Поддерживает ли организация лидеров, готовых пойти на серьезный шаг, необходимый для роста персонала и развития организации?

Редко Иногда Обычно

5. Придает ли организация значение результатам, а не должностям и званиям?

Редко Иногда Обычно

6. Предоставляет ли организация возможности для роста своим работникам?

Редко Иногда Обычно

7. Способны ли руководители видеть перспективу и показать ее своим людям?

Редко Иногда Обычно

8. Мыслит ли организация широко?

Редко Иногда Обычно

9. Способствует ли организация продвижению собственных работников?

Редко Иногда Обычно

10. Есть ли в организации другие лидеры, способные на самопожертвование ради собственного роста и роста других?

Редко Иногда Обычно

Если на большинство вопросов вы ответили “Редко” или “Иногда”, то требуются перемены. Если руководите организацией вы,

*Великие лидеры делятся
своим опытом и знаниями.*

приступайте к ним прямо сейчас. Если вы возглавляете в организации отдел, то ваше положение позволяет вам произвести некоторые положительные изменения. Сделайте столько, сколько позволит вам ваша организация, чтобы создать благоприятную обстановку для потенциальных лидеров. Если ваше положение позволяет вам производить изменения только в себе, попытайтесь найти кого-нибудь в организации, кто поможет вам развиваться — или поменяйте место работы. Великие лидеры делятся своим опытом и своими знаниями с учениками, которые завтра станут лидерами. Человек может оказать влияние на потенциального лидера издалека, но способствовать его развитию возможно только находясь в непосредственной близости.

Вот некоторые заключительные мысли по теме создания благоприятной обстановки для потенциальных лидеров. История спортивных достижений дает неоспоримые свидетельства того, какие положительные изменения могут произойти, когда создана необходимая обстановка.

Олимпийский атлет Пэт О'Брайен выиграл золотую медаль, метнув 16-фунтовый снаряд на расстояние 57 футов. Специалисты того времени говорили, что О'Брайен, лучший в мире, если будет тренироваться, сможет превзойти свой рекорд на несколько дюймов. Они были убеждены, что никто и никогда не сможет преодолеть барьер в 60 футов.

Пэт О'Брайен был полон решимости продолжать совершенствоваться и начал экспериментировать с различными приемами. Четыре года спустя он снова выиграл Олимпийские Игры, побив свой рекорд — и не на несколько дюймов, а на несколько футов. Он разрушил непреодолимый барьер, метнув снаряд на 60 футов и 11 дюймов. С того времени и до настоящего момента каждый что-либо из себя представляющий метатель снаряда улучшал этот показатель. Сегодня рекордное расстояние превышает 70 футов.

То же касается и бега на дистанцию в одну милю. Никто и никогда, говорили эксперты, не сможет пробежать милю быстрее чем за 4 минуты. В 1954 году молодой студент-медик по имени Роджер Баннистер совершил невозможное, преодолев этот барьер. Сегодня любой легкоатлет мирового класса способен пробежать милю быстрее чем за 4 минуты. Почему? Потому что один человек решил не останавливаться на достигнутом, решил не жалеть себя и продолжать самосовершенствоваться. Он хотел быть впереди. И в результате он создал благоприятную обстановку для тех, кто следовал за ним. А вы принадлежите к тем лидерам, которые готовы не пожалеть себя и создать обстановку, благоприятную для того, чтобы ваши люди смогли последовать за вами и стать лидерами завтрашнего дня?

Глава 3

Основная обязанность руководителя: ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ



Способные люди встречаются не так уж редко. Гораздо важнее обладать способностью распознавать таких людей. Одной из основных обязанностей руководителя является выявление потенциальных лидеров. Это не простая задача, но от ее решения зависит многое.

Дейл Карнеги прекрасно умел выявлять потенциальных лидеров. Один журналист как-то спросил его: “Как Вы смогли нанять 43 миллионера?” Карнеги ответил, что эти люди не были миллионерами, когда начинали на него работать. Они стали миллионерами в результате работы у него. Когда журналист заинтересовался, как удалось развить в этих людях столь выдающиеся лидерские качества, Карнеги сказал: “Люди развиваются так же, как добывают золото. Нужно смыть несколько тонн мусора, чтобы добыть золотую крупинку. Но вы не поедете на прииск за мусором, — добавил он, — Вы отправляетесь туда в поисках золота”. Это верный способ воспитания позитивно настроенных, удачливых людей. Ищите золото, а не мусор; хорошее, а не плохое. Чем больше положительных качеств вы ищете, тем больше вы найдете.

*Если вы хотите воспитать
оптимистически
настроенных, удачливых
людей, ищите в них хоро-
шее, а не плохое*

ОТБОР НУЖНЫХ ИГРОКОВ

В профессиональных спортивных организациях знают, как важно отобрать нужных игроков. Каждый год тренеры и владельцы бейсбольных, баскетбольных и футбольных команд с надеждой ожидают пополнения. На поиск новых перспективных игроков тратится много времени и сил. Например, вербовщики из профессиональных футбольных организаций ездят по университетам и колледжам на регулярно проводящиеся игры, на стадионы и в лагеря, чтобы узнать побольше о подающих надежды перспективных игроках. Все это дает возможность раздобыть большое количество информации владельцам и главным тренерам, и когда приходит время пополнения команды, те могут выбрать самых многообещающих игроков. Владельцы команд и тренеры знают, что будущий успех команды в значительной степени зависит от их способности эффективно ее пополнять.

Найм нового работника подобен прыжку с парашютом: стоит выпрыгнуть, как пути назад нет.

В бизнесе, дело обстоит точно так же. В своей организации вы должны отбирать нужных игроков. Если вы делаете правильный выбор, то выгоды приумножаются, и им не видно конца. Если выбор неверный, то приумножаются проблемы, и они будут бесконечны.

Слишком часто руководители не уделяют должного внимания отбору нужных работников. Из-за срочной необходимости, нехватки времени или обыкновенного невежества они хватаются за первого попавшегося кандидата. Затем, затаив дыхание, они надеются, что все будет хорошо. Но к найму нужно подходить стратегически. До того как вы приняли нового сотрудника, ваши возможности практически неограниченны. Но как только вы приняли решение, вариантов остается мало. Найм нового работника подобен прыжку с парашютом: стоит выпрыгнуть из самолета, как пути назад нет. Правильный выбор определяется двумя факторами:

- 1) вашей способностью видеть перспективу;
- 2) вашей способностью оценить потенциального работника в процессе отбора.

Советую вам для начала провести инвентаризацию. С этой целью я использую список вопросов, которые позволяют мне находить людей и внутри моей организации, и за ее пределами. Я называю его “Пять Н”:

<i>Нужды организации</i>	<i>Что нам нужно?</i>
<i>Наши собственные возможности:</i>	Кто из уже работающих в организации людей нам подходит?
<i>Навыки кандидатов:</i>	Кто сможет?
<i>Настрой кандидатов:</i>	Кто хочет?
<i>Наличие результатов:</i>	У кого получается?

Заметьте, что список начинается с нужд организации. Руководитель должен оценивать их, принимая во внимание перспективу. Рассказывают, что как-то раз, когда Чарли Гримм был менеджером команды Chicago Cubs, ему позвонил один из вербовщиков. Он был крайне возбужден и кричал в трубку: “Чарли, я отыскал самого грандиозного молодого подающего в мире! Двадцать семь раз подряд его подачу никто не мог отбить! Только после девятого перехода подачи одному парню удалось это сделать запрещенным приемом. Подающий здесь, рядом со мной. Что мне делать?” Чарли ответил: “Нанимай того парня, который смог отбить. Нам нужны защитники”. Чарли знал, что нужно команде.

Только один случай выходит за рамки анализа нужд организации: возможность нанять действительно исключительного человека. Даже если он или она не соответствуют требованиям настоящего момента, сделайте все, чтобы этот человек был в вашей команде. В дальнейшем это благотворно скажется на организации.

Можно убедиться, что подобным образом принимаются решения в спорте. Обычно тренеры футбольных команд набирают новых игроков для выполнения конкретных задач. Если им нужен защитник, умеющий быстро бегать, они прилагают все усилия, чтобы найти защитника, бегающего лучше всех. Но иногда у них появляется возможность нанять ударного игрока — суперзвезду, который может мгновенно изменить характер команды. Кстати, ударные игроки обладают не только атлетическими способностями, но и качествами лидера. Будучи еще неоперившимися птенцами, они способны взять на себя обязанности капитана.

Когда у меня появляется возможность нанять такую исключительную личность, я делаю это. Затем нахожу для этого человека должность. Неординарных людей трудно найти, а в организации всегда сыщется место для еще одного хорошего работника.

Обычно мы оцениваем не суперзвезд, и принимать решения гораздо труднее. Как профессиональные спортивные команды оценивают потенциальных игроков? Многие используют систему оценки, по которой каждый игрок получает определенное количество баллов в зависимости от своих способностей. Точно так же и нам необходим инструмент для того, чтобы облегчить задачу оценки лидерского потенциала в человеке.

Ниже приводится список из 24 характеристик, который поможет

вам выявить потенциального лидера и определить его уровень.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВ, НЕОБХОДИМЫХ ЛИДЕРУ

(ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ)

Баллы 0 = Никогда; 1 = Редко; 2 = Иногда; 3 = Обычно; 4 = Всегда

1.	Оказывает влияние	0	1	2	3	4
2.	Дисциплинирован	0	1	2	3	4
3.	Добивался хороших результатов	0	1	2	3	4
4.	Обладает навыками работы с людьми	0	1	2	3	4
5.	Способен решать проблемы	0	1	2	3	4
6.	Не довольствуется существующим порядком вещей	0	1	2	3	4
7.	Видит перспективу	0	1	2	3	4
8.	Умеет справляться со стрессом	0	1	2	3	4
9.	Позитивно настроен	0	1	2	3	4
10.	Понимает людей	0	1	2	3	4
11.	Свободен от личных проблем	0	1	2	3	4
12.	Готов взять на себя ответственность	0	1	2	3	4
13.	Не раздражителен	0	1	2	3	4
14.	Готов к переменам	0	1	2	3	4
15.	Порядочен	0	1	2	3	4
16.	Способен предвидеть следующий шаг	0	1	2	3	4
17.	Воспринимается другими как лидер	0	1	2	3	4
18.	Способен и хочет учиться дальше	0	1	2	3	4
19.	Привлекает к себе людей	0	1	2	3	4
20.	Обладает адекватным представлением о себе	0	1	2	3	4
21.	Готов служить окружающим	0	1	2	3	4
22.	Не унывает, когда возникают проблемы	0	1	2	3	4
23.	Способен развивать лидерские качества в окружающих	0	1	2	3	4
24.	Инициативен	0	1	2	3	4
	Общий балл:					

Оценивая потенциального лидера, судите по качествам личности, а не только по баллам. Поскольку лидеры бывают разные, количество баллов различается. Вот шкала, по которой я произвожу оценку:

- | | |
|----------|--|
| 90—100 | Великие лидеры (должны наставлять других хороших и великих лидеров) |
| 80—89 | Хорошие лидеры (должны продолжать развиваться и развивать других) |
| 70—79 | Развивающиеся лидеры (должны сосредоточиться на личном росте и начинать наставлять других) |
| 60—69 | Потенциальные лидеры (подходящие кандидатуры для развития) |
| Менее 60 | Нуждаются в личном росте (возможно, не готовы для развития лидерских качеств) |

О людях, попадающих в категорию “менее 60”, труднее всего судить. Некоторые из них никогда не станут лидерами. Другие способны стать великими лидерами. Чем лучше лидер, производящий оценку, тем вернее будет его суждение о лидерском потенциале в человеке. Поэтому важно, чтобы проводил собеседование и нанимал на работу человек, являющийся хорошим лидером.

В журнале “Inc.” эксперт по маркетингу И. Мартин Джекнис указывает на одну тенденцию, выявленную им при анализе процесса приема на работу. Он называет ее “законом убывающей компетенции”. Проще говоря, лидеры имеют тенденцию нанимать людей, чьи способности и компетенция хуже, чем их собственные. В результате, когда с ростом организации нанимается большее количество людей, число малокомпетентных работников значительно превосходит число высококомпетентных лидеров.

Вот как это происходит. Скажем, вы — выдающийся лидер с грандиозными планами, вы самодисциплинированы, у вас правильные приоритеты и потрясающие навыки в решении проблем. По шкале оценки лидерских качеств у вас 95 баллов. Итак, вы решили начать свой собственный бизнес в корпорации под названием “Лидер рядом с лидером”. Ваши дела пошли настолько хорошо, что вскоре вам понадобились четыре новых работника. Вы бы хотели нанять четырех человек, чей балл равен 95, но, скорее всего, такие люди не захотят работать на кого-то (так же, как и вы), и вам таковых не нанять. Но, нуждаясь в помощи, вы нанимаете четырех человек, чей балл равен 85. Они не так компетентны, как вы, но каждый из них является в своем роде лидером (рис. 3.1).

Должен отметить, что на этой решающей стадии развития компании у вас может возникнуть искушение нанять людей, чей балл меньше 85. Возможно, вы подумаете про себя: “Люди, которых я найму, должны просто делать то, что я считаю нужным, и дела пойдут отлично. Меня устроит пара последователей, чей балл равен 65”.

Это грубейшая ошибка, которую совершают многие руко-

водители. Отбирая последователей, а не потенциальных лидеров, руководитель организации ограничивает потенциал ее роста. Но давайте на данный момент скажем, что вы не совершаете такой ошибки и нанимаете четырех лидеров с баллом 85.

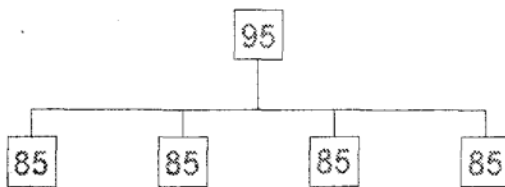


Рис. 3.1. Корпорация “Лидер рядом с лидером” с пятью сотрудниками

Вы и ваша команда лидеров добиваетесь отличных результатов, с трудом справляясь с растущим спросом. Затем вы получаете государственный заказ. Ваш труд принес свои плоды, но вы уже понимаете, что для выполнения всей работы понадобится сотня работников на трехсменную работу. Теперь нужно построить целую организацию.

Вы начинаете с ваших четырех верных сотрудников. Они хорошие лидеры, помогли вам добиться успеха, и вы убеждены, что на руководящие должности нужно брать людей из самой компании. Они станут четырьмя менеджерами. По вашему мнению, наилучшей структурой для организации будет следующая; один менеджер отвечает за продажи, а три других руководят восьмичасовыми сменами, обеспечивающими круглосуточное функционирование производства. Каждому менеджеру подчиняются два заместителя и около 20 работников.

Менеджеры нанимают себе заместителей, чей балл, согласно закону убывающей компетенции, равен 75, и поручают заместителям нанять остальных 20 работников. Вы догадываетесь, какой будет результат. Они нанимают людей с показателем потенциала 65. В результате чуть ли не за одну ночь компания, лидерский потенциал которой в среднем составлял 87, теперь обладает средним потенциалом, равным 67 (рис. 3.2).

Изменился весь характер корпорации “Лидер рядом с лидером”. Но если первые четыре человека, нанятые вами, не являются лидерами, то ваше положение будет еще хуже.

Я привел несколько утрированный пример. Далеко не все компании производят переход от пяти к ста работникам за одну ночь. Но организации великих лидеров развиваются быстро. И я хотел реально продемонстрировать значение найма новых работников для организации. В нашем примере компания, когда-то состоявшая из великолепных работников, превратилась в организацию с

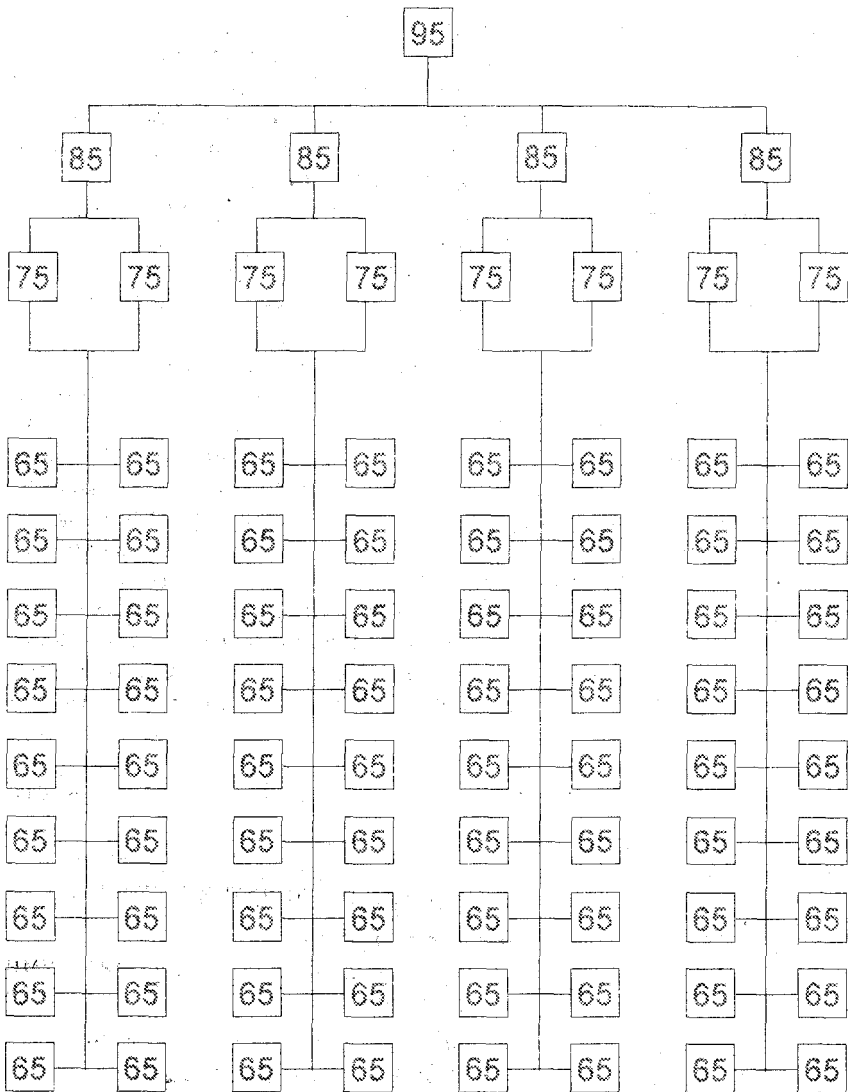


Рис. 3.2. Корпорация “Лидер рядом с лидером” с числом работников около ста человек

преобладанием сотрудников со средними способностями. Если отдел продаж получит еще один госзаказ, произойдет новое расширение. И тогда заместители менеджеров, чей балл равен 75, вероятно, будут повышены в должности и станут новыми менеджерами, а компания снова понизит свой лидерский потенциал, который в среднем,

возможно, будет составлять каких-нибудь жалких 50 баллов.

К счастью, существуют способы не допустить превращения компании в посредственную организацию. Вот четыре из них:

1. Пусть наймом занимаются лидеры

Поскольку люди с недостаточно развитыми способностями лидеров нанимают людей, у которых эти способности развиты еще меньше, улучшайте качество источника.

2. Нанимайте людей с высокой способностью к лидерству

Не миритесь с плохими работниками. Помните, что один великий человек всегда сделает больше и будет работать лучше, чем двое посредственных.

3. Будьте примером руководителя

Пусть все люди в организации знают, чего от них ожидают. Многие потенциальные лидеры, видя перед собой пример, будут к нему стремиться.

4. Развивайте качества лидера в окружающих

Если вы развиваете способности окружающих вас лидеров, то к моменту следующего расширения компании преданные помощники повысят свой уровень с 75 до 85 и будут готовы руководить.

На основании сведений, почерпнутых мной из книги Дениса Уэйтли “The New Dynamics of Winning”, осмелюсь утверждать, что Дэвид Огилви, основатель рекламного агентства Огилви и Мэтер, знал закон убывающей компетенции. Денис Уэйтли сообщает, что Огилви дарил матрешку каждому новому менеджеру в своей организации. Внутри матрешки было еще пять матрешек, одна другой меньше. В самой маленькой находилась записка следующего содержания: “Если каждый из нас будет нанимать людей, чей уровень ниже нашего, то мы превратимся в компанию карликов. Но если каждый из нас будет нанимать людей, чей уровень выше нашего, мы превратимся в компанию гигантов”. Постоянно ищите, нанимайте и развивайте великих людей.

КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЛИДЕР?

Прежде чем начать поиски лидеров, нужно знать, как они выглядят. Вот десять лидерских качеств, которые нужно искать в тех, кого вы нанимаете.

ХАРАКТЕР

Первое, что нужно искать в лидере (или в потенциальном лидере), — это сильный характер. Я не знаю более важного качества. Нельзя недооценивать серьезные недостатки характера. Каждый раз они непременно будут приводить к тому, что вы не получите от этого лидера желаемых результатов.

Недостатки характера не следует путать со слабостями. Слабости

есть у всех. Их можно преодолеть в ходе обучения или по мере обретения опыта. Недостаток характера не исправить за одну ночь. Для этого потребуется длительное время, а также серьезные душевные затраты и самоотверженность со стороны руководителя. Любой нанятый вами человек с недостатками характера будет слабым звеном в вашей организации. В зависимости от природы этих недостатков в таком человеке может таиться угроза для существования всей организации.

Нельзя недооценивать серьезные недостатки характера. Каждый раз они непременно будут приводить к тому, что вы не получите от этого лидера ожидаемых результатов.

Некоторые черты сильного характера таковы: честность, порядочность, самодисциплина, способность к обучению, надежность, настойчивость, добросовестность и

твердые этические принципы. Слова человека с сильным характером не расходятся с делом. Он имеет солидную репутацию. Он открыт для других людей.

Оценить характер бывает трудно. Следует обратить внимание на следующие предупредительные сигналы:

- неспособность взять на себя ответственность за свои действия или позицию;

- невыполнение обещаний и обязательств;

- неспособность выполнить работу в срок.

Оценивая, насколько хорошо человек строит свою жизнь, можно сказать многое о его способности вести за собой других.

Наконец, в характере человека многое становится ясным, если взглянуть на его отношения с другими. Изучите его отношения с начальством, коллегами и подчиненными. Поговорите со своими работниками, чтобы выяснить, как потенциальный лидер обращается с ними. Это поможет вам глубже понять этого человека.

ВЛИЯНИЕ

Руководство — это влияние. Каждый лидер, во-первых, куда-то идет, и, во-вторых, он способен убедить других идти вместе с ним. Самого по себе влияния недостаточно. Необходимо оценить это влияние, чтобы определить его *качество*. Изучая влияние потенциального лидера, обратите внимание на следующее:

Каков уровень этого влияния?

Почему за лидером идут? Из-за его положения (он использует полномочия, предоставляемые его должностью), мотивации (он построил отношения, способствующие этому), результатов (он и его последователи постоянно чего-то добиваются), роста персонала

(окружающие его люди постоянно развиваются) или его личностных качеств (он не ограничивается рамками организации и развивает в своих людях выдающиеся способности)?

Кто влияет на этого лидера?

За кем идет он? Люди становятся похожи на тех, с кого они берут пример. Обладает ли тот пример высокими нравственными качествами? Правильно ли он отражает приоритеты? На кого он еще влияет?

На кого влияет этот лидер?

Подобным образом качество последователя определяет качество лидера. Являются ли его последователи самостоятельными работниками или сборищем посредственных ~ соглашателей?

Стюарт Брискоу в книге “Discipleship for Ordinary People” рассказывает о молодом священнике, который совершал богослужение на похоронах ветерана войны. Друзья ветерана хотели почтить память своего товарища и принять участие в службе. Они попросили пастора провести их к гробу для оказания последних почестей, а затем вывести через боковую дверь. Желаемого эффекта не получилось, поскольку священник вывел их не через ту дверь. На глазах у скорбящих друзья, по-военному чеканя шаг, прошествовали в чулан, где хранились грязные швабры, и вынуждены были поспешно ретироваться в полном смятении. Каждый лидер должен знать, куда он идет. А каждому последователю лучше убедиться, что его лидер знает, что делает.

ПОЗИТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ

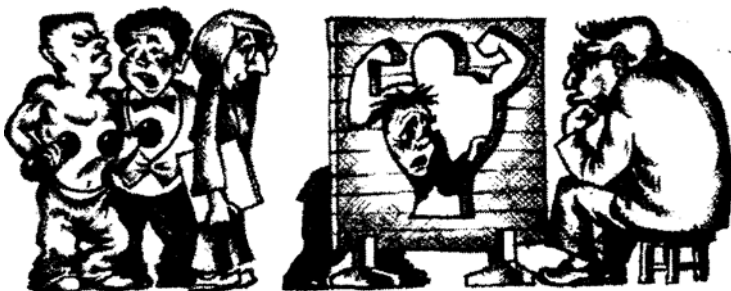
Позитивное восприятие является одним из наиболее ценных человеческих качеств. Я так сильно в это верю, что даже написал об этом целую книгу под названием “Позиция победителя; ваш ключ к личному успеху”.

Очень часто то, что люди считают своими проблемами, таковым не является. Проблема заключается в их восприятии, которое мешает справляться с житейскими неурядицами.

Человека, чье восприятие позволяет смотреть на жизнь только с положительной точки зрения, можно назвать личностью с неограниченными возможностями. Иными словами, он, в отличие от большинства людей, просто не признает ограничений. Он или она преисполнены решимости до предела исчерпать свои возможности или возможности своей продукции, прежде чем признают поражение.

Люди с позитивным восприятием могут пойти туда, куда другие никогда не пойдут. Они могут сделать то, что другие никогда не сделают. Их не сдерживают ограничения, которые они сами для себя установили.

Человек с позитивным восприятием похож на шмеля. По всем законам шмель не может летать, потому что соотношение размеров, веса, формы тела и размаха крыльев делает полет невозможным с точки зрения аэродинамики. Но незнакомый с научной теорией преспокойно ежедневно летает.



Такое позитивное умонастроение позволяет человеку начинать каждый день в хорошем расположении духа, подобно лифтеру, о котором я когда-то читал. Однажды в понедельник утром, когда в лифте было полно народу, этот человек стал насвистывать песенку. Одному из пассажиров такое настроение подействовало на нервы, и он резко спросил: “Чему это вы так радуетесь?” — “Видите ли, сэр, — радостно ответил лифтер, — я еще никогда прежде не жил в нынешнем дне!”

Если ваше отношение к жизни верно, то не только будущее не будет выглядеть скверно, но и настоящее покажется более радостным. Позитивно настроенный человек понимает, что путешествие не менее радостно, чем прибытие к месту назначения.

Вот что можно сказать о восприятии.

- Оно выступает впереди нашего истинного я.
- Его корни внутри, но плоды видны снаружи.
- Оно может быть нашим лучшим другом или нашим злейшим врагом.
- Оно честнее и последовательнее наших слов.
- Это взгляд на мир, основанный на прошлом опыте.
- Оно привлекает к нам людей или отталкивает их.
- Оно никогда не успокоится, пока не выскажется.
- Это летописец нашего прошлого.
- Это вещатель нашего настоящего.
- Это пророк нашего будущего.

Восприятие задает тон не только для самого лидера, но и для тех, кто следует за ним.

УМЕНИЕ РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ

Лидер, не умеющий работать с людьми, вскоре остается без последователей. Эндрю Карнеги, превосходный лидер, платил, как говорят, один миллион долларов в год Чарльзу Швабу только за то, что тот обладал великолепными навыками работы с людьми. У Карнеги были другие лидеры, которые лучше разбирались в делах, и чей опыт и знания больше подходили для работы. Но им недоставало важнейшего человеческого качества — умения получить помощь от других, а Швабу

удавалось максимально использовать способности своих сотрудников. Люди могут восхищаться человеком, обладающим только талантом и способностями, но за ним не пойдут. А если пойдут, то ненадолго.

Великолепные навыки работы с людьми включают в себя искреннюю заинтересованность в окружающих, способность понимать людей и намерение сосредоточиться на позитивном взаимодействии с окружающими. Наше поведение в отношении других людей определяет их поведение в отношении нас. Хороший лидер это знает.

ПРИРОДНАЯ ОДАРЕННОСТЬ

Каждого человека Бог создает одаренным. Мы, как лидеры, должны оценить эту одаренность, когда рассматриваем кандидатуру человека при приеме на работу. На каждого я смотрю как на предполагаемого лидера. По моим наблюдениям, люди делятся на 4 типа.

1. Он никогда не станет лидером

Некоторым людям просто не хватает способностей выполнить конкретную работу. Как я уже отмечал ранее, все люди одарены. Однако не каждый создан для выполнения данной конкретной задачи.

Если такого человека направить в несвойственную ему область, он отчаивается, часто винит других за свои неудачи и, в конце концов, сгорает. Если его направить в нужную область, то у него есть шанс проявить свой потенциал.

2. Он может стать лидером

Это человек с нужными талантами и способностями, но ему не хватает самодисциплины. Он может даже обладать способностями суперзвезды, но не в состоянии заставить себя работать. Такому человеку нужно развивать в себе самодисциплинированность до уровня “возьми и сделай”.

3. Он должен стать лидером

Этот человек обладает редкой одаренностью, но не умеет использовать свой талант. Он нуждается в обучении. Как только ему помогут развить имеющиеся навыки, он начинает становиться тем, кем должен стать.

4. Он обязан стать лидером

Единственное, чего недостает такому человеку, — это благоприятной возможности. У него есть нужные таланты, нужные навыки и правильное восприятие. У него есть потребность стать тем, кем ему предписано быть от рождения. В вашей власти стать лидером для него и предоставить ему такую возможность. Если этого не сделаете вы, он найдет кого-нибудь другого.

Бог создает всех людей одаренными от природы. Еще он дает человеку две важные части тела: на одной можно сидеть, а другой — думать. Ваш успех в жизни зависит от того, какую из этих частей тела

вы используете больше, и если это голова, то вы выигрываете, а если нет — проигрываете.

ПОСЛУЖНОЙ СПИСОК

Поэт Арчибалд Маклейш однажды сказал: “Только одно может быть болезненнее, чем учиться на собственных ошибках, — это не учиться на них”. Лидеры, усваивающие эту истину, со временем становятся обладателями превосходного послужного списка. Каждый, кто ступает

Хороший лидер всегда имеет превосходный послужной список.

на неизведанную землю, кто стремится что-то сделать, делает ошибки. Люди без послужного списка либо не учились на своих ошибках, либо не пытались ничего сделать.

Со мной работает много талантливых людей, обладающих великолепным послужным списком. В частности, двое из них являются первоклассными лидерами, способными на руководство высочайшего качества (они попадают в высшую категорию по шкале оценки лидерских качеств). Дик Петерсон, проработавший многие годы в компании IBM, с первых дней показал, что опыт не прошел мимо него. У Дика уже был хороший послужной список, когда я попросил его работать в моей команде над созданием института по развитию руководящих навыков IN JOY. Поначалу у нас было полно энтузиазма, но мы испытывали недостаток в ресурсах. Усердная работа Дика, его планирование и проницательность вывели наше предприятие из полуподвального помещения к вершинам бизнеса. И теперь мы ежегодно оказываем влияние на тысячи руководителей в стране и по всему миру. Я горжусь тем, что Дик является президентом организации INJOY.

Эксперт в сфере менеджмента Роберт Таунсенд отмечает:

“Лидеры могут различаться ростом, возрастом, обликом и положением. Некоторые из них не очень хорошие администраторы, другие не блистают способностями. Но есть один признак, по которому вы всегда сможете определить лидера. Поскольку большинство людей сами по себе имеют средние способности, то настоящего лидера можно узнать по тому, что его люди так или иначе постоянно показывают выдающиеся результаты”.

Всегда выясняйте, чего кандидат смог добиться в прошлом. Хороший лидер всегда имеет превосходный послужной список.

УВЕРЕННОСТЬ

Люди не последуют за неуверенным в себе лидером. Известно, что человек по своей природе тянется к тем, кто излучает уверенность.

В качестве великолепного примера можно привести событие, происшедшее в России во время попытки переворота.

Великий лидер способен заставить людей поверить в самих себя.

Танки окружили правительственное здание, где находились президент Ельцин и его демократически настроенные сторонники. Высокопоставленные военные руководители отдали приказ командиру танкового подразделения

открыть огонь по Белому дому. Когда подразделение заняло позицию, Ельцин вышел из здания, поднялся на танк, посмотрел командиру в глаза и поблагодарил его за то, что он перешел на сторону демократии. Позднее командир признался, что они не собирались переходить на сторону Ельцина. Но Ельцин выглядел настолько уверенным в своих силах, что перед ним невозможно было устоять, и солдаты, посоветовавшись после его ухода, решили к нему присоединиться.

Уверенность — это черта позитивного восприятия. Великие люди всегда верно оценивают свои силы независимо от обстоятельств. Это прекрасно иллюстрирует рассказ о знаменитом бейсболисте Тае Коббе. Когда Коббу было 70 лет, репортер спросил его: “По вашему мнению, как бы вы сыграли сегодня?” Кобб, который всю жизнь был классным игроком, ответил: “Наверное, не так хорошо, как прежде”. Репортер сказал: “Это из-за долгих перелетов, игр в ночное время, искусственного покрытия и всех этих новых приемов, так?” — “Нет, — ответил Кобб, — потому, что мне семьдесят лет”. Сильные и уверенные в себе лидеры видят и ценят уверенность в других.

Уверенность не только производит впечатление. Уверенность прибавляет силы. Хороший лидер способен заставить людей поверить в него. Великий лидер способен заставить, людей поверить в самих себя.

САМОДИСЦИПЛИНА

Все великие лидеры без исключения обладают самодисциплиной. К сожалению, наше общество требует мгновенного результата, а не самодисциплины. Нам нужен завтрак мгновенного приготовления, быстрая еда, кинофильм по заказу и срочное получение наличных из банкомата. Но успех не приходит мгновенно. Как и способность руководить. По словам генерала Дуайта Д. Эйзенхауэра, “не бывает побед по сходной цене”.

Поскольку мы живем в обществе мгновенных результатов, то не можем считать само собой разумеющимся, что сидящий перед нами на собеседовании потенциальный лидер самодисциплинирован — что он готов платить за то, чтобы стать великим лидером. Когда дело касается самодисциплины, люди выбирают одно из двух: трудный путь

самопожертвования и роста или легкий путь, ведущий к сожалениям по поводу упущенных возможностей. Каждый выбирает свою дорогу. В книге “Adventures in achievements” И. Джеймс Рон говорит, что тяжесть дисциплины измеряется унциями. Сожаление весит тонны.

Говоря о потенциальных лидерах, мы должны обратить внимание на два аспекта самодисциплины. Первый касается эмоций. Хорошие лидеры знают, что они должны контролировать свои эмоции. Лидер, не позволяющий себе эмоционально реагировать на действия других, обладает могуществом свободы. Как говорил греческий философ Эпиктет, “человек не свободен, если он себе не хозяин”.

Второй аспект касается времени. У всех на планете в распоряжении равное количество минут в сутках. Но степень дисциплинированности определяет, насколько эффективно эти минуты используются. Дисциплинированные люди постоянно растут, постоянно стремятся к самосовершенствованию и максимально используют свое время. Я обнаружил три черты, характеризующие дисциплинированных лидеров:

- они определили для себя конкретные долгосрочные и краткосрочные цели;
- у них есть план достижения этих целей;
- у них есть желание, которое служит мотивацией для продолжения работы по достижению этих целей.

За успехи нужно платить. Когда вы проводите собеседование с потенциальным лидером, определите, готовы он или она платить необходимую цену. Это признал автор популярных комиксов “Змгм”, когда нарисовал следующую сцену:

Когда наш друг Зигги ехал по дороге в своем маленьком автомобиле, он увидел два знака. На первом крупными буквами было написано:

“ДОРОГА К УСПЕХУ”.

Дальше по дороге был второй знак. Он гласил:

“ПРИГОТОВЬТЕСЬ ПЛАТИТЬ ПОШЛИНУ”.

УМЕНИЕ ОБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ

Никогда нельзя недооценивать важность общения. Оно потребляет уйму нашего времени. Одно исследование, о котором сообщает Д.К. Барлоу в книге “The Process of Communication”, утверждает, что средний американец

проводит 70% своей ежедневной активной жизни, общаясь на

*Умение общаться
начинается с хорошего
отношения к людям.*

вербальном уровне.

Не умея общаться с людьми, лидер не сможет донести свои идеи до других и убедить их работать над этими идеями. Президент Джеральд Форд однажды сказал: “Нет ничего более важного в жизни, чем умение общаться”. Лидер не сможет использовать свой потенциал, не обладая навыками общения. Умение общаться подобно умению вселять уверенность. И то, и другое требуют какого-то действия со стороны лидера и реакции подчиненного. Общение — это позитивное *взаимодействие*. Если общение одностороннее, оно может быть смешным. Возможно, вы слышали историю о судье, который вышел из себя, разбирая дело о разводе.

“Почему вы хотите развестись? — спросил судья. — На какой почве?”

“На всей. У нас полтора акра”, — ответила женщина.

“Я не об этом, — сказал судья. — Может быть, вы затаили какую-нибудь обиду?”

“Что вы, я никогда ничего не прятала от своего мужа”.

“Мне нужна причина для развода, — судья начал нервничать. — Случалось так, что он вас бил?”

“О, нет. Я встаю в шесть утра и делаю зарядку. Ему никогда меня не опередить”.

“Пожалуйста, — взмолился судья, — объясните причину, по которой вы хотите развода?”

“О! — воскликнула женщина. — Мне кажется, мы никогда не понимали друг друга”.

Когда я хочу понять, насколько потенциальный лидер умеет общаться, я обращаю внимание на следующие качества:

Интерес к собеседнику

Если люди чувствуют, что они вам интересны, то готовы слушать все, что вы хотите им рассказать. Умение общаться начинается с хорошего отношения к людям.

Внимание к собеседнику

Плохие собеседники сосредоточены на себе и на своем мнении. Внимание хорошего собеседника сосредоточено на реакции того, с кем он разговаривает. Он также чувствует своего собеседника.

Если потенциальный работник, проходящий собеседование, не понимает по моему поведению, что я готов перейти к обсуждению другого вопроса, то это плохой знак.

Общий язык

Хороший собеседник умеет найти общий язык, общую тему почти с любым человеком любого происхождения.

Зрительный контакт

Большинство людей, которые с вами откровенны, готовы смотреть вам в глаза. Честность и убежденность делают общение достойным доверия.

Открытая улыбка

Наилучший способ начать общение — улыбнуться. Улыбка преодолевает бесчисленные препятствия, стоящие на пути к общению, ее не останавливают границы между культурами, расами, возрастом, классами, полами, образованием и экономическим положением.

Если я хочу, чтобы этот человек руководил, я должен убедиться, что он умеет общаться с людьми.

НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СУЩЕСТВУЮЩИМ ПОРЯДКОМ ВЕЩЕЙ

Раньше я говорил моим подчиненным, что *status quo* по латыни означает “тот беспорядок, в котором мы сейчас находимся”. Лидеры видят то, что есть, но, что более важно, они способны видеть то, что могло бы быть. Они никогда не довольствуются существующим порядком вещей. Человек, ведущий за собой других, по определению находится впереди. Он ступает на неизведанные земли, завоевывает новые миры и уходит от существующего порядка вещей. Донна Харрисон утверждает: “Великие лидеры никогда не довольствуются существующими результатами. Они постоянно стремятся добиться большего”. Они отходят от существующего порядка вещей и требуют того же от окружающих.

Лидер, которому по душе status quo, вскоре потеряет лидерство.

Неудовлетворенность существующим порядком вещей не означает негативное восприятие или недовольство. Она выражается в готовности изменяться и рисковать. Человек не может расти, если он боится изменяться. Лидер,

Выбирайте среди тех, кто ищет решения.

которому по душе *status quo*, вскоре превращается в последователя. Раймонд Смит из корпорации “Bell Atlantic” однажды заметил: “Если вы выбираете безопасный путь,

выполняете свою работу и не отклоняетесь от заведенного обычая, то вас скорее всего не уволят (по крайней мере, сразу), но это ничуть не поможет ни вашей карьере, ни вашей компании в будущем. Мы не глупцы. Мы знаем, что администраторов легко найти, и они дешево обходятся. Лидеры — те, кто идет на риск, — очень редко встречаются. А такие, кто ясно видит перспективу, — чистое золото”.

Риск кажется опасным тем, кому легче заниматься старыми проблемами, нежели искать новые решения. Разница между временем и силами, потраченными на улаживание старых проблем, и временем и силами, потраченными на поиск нового решения, на удивление невелика. Она состоит в отношении к делу. Если вам нужны

потенциальные лидеры, выбирайте среди людей, ищущих решения.

Хорошие лидеры намеренно ищут и находят потенциальных лидеров. Великие лидеры не только находят их, но и превращают в новых великих лидеров. Это происходит благодаря умению распознавать, способных людей и благодаря стратегии нахождения новых лидеров. А есть ли у вас план, по которому вы будете находить и выявлять новых лидеров?

Глава 4

Решающая задача лидера: ВОСПИТАНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ



Сегодня многим организациям не удастся полностью реализовать свой потенциал. Почему? Потому что единственное вознаграждение, которое получают их работники, — это заработная плата. Отношения между работодателем и работником на этом заканчиваются. Преуспевающие организации подходят к делу по-другому. Они не только оплачивают труд работника, но и воспитывают из него лидера. А воспитание может изменить человеческую жизнь.

После того как вы определили потенциального лидера, необходимо начать создавать из него настоящего лидера. Для этого вам нужна стратегия. Мы с вами никогда не должны забывать о том, в чем нуждаются люди, начиная свою деятельность в организации. Им необходимо, чтобы мы:

Верили в них.

Поощряли их.

Обменивались с ними опытом.

Доверяли им.

Такое отношение является началом следующего этапа работы по созданию команды лидеров вокруг вас — воспитания потенциальных лидеров.

Воспитание приносит пользу всем. Какой человек не будет чувствовать уверенность и желание работать, когда его руководитель *верит* в него, *поощряет* его, *обменивается с ним опытом* и *доверяет* ему?

Если люди ощущают внимательное к себе отношение, они лучше работают. И, что еще важнее, воспитание создает в людях, обладающих лидерским потенциалом, твердую эмоциональную и профессиональную основу. Со временем на этой основе при помощи обучения и развития можно создать лидера.

*Воспитание может
изменить человеческую
жизнь.*

Воспитание не ограничивается поддержкой. Необходимо также подавать пример. По сути, основная обязанность лидера на этом этапе работы заключается в том, чтобы подавать... собственный пример строгой рабочей этики, ответственности, человеческих качеств, открытости, последовательности, общительности и веры в людей. Даже просто помогая окружающим, лидер подает пример. Для того чтобы стать примером своей команде, лидер должен сам найти образец для подражания. Как однажды заметил английский писатель XVIII века Оливер Голдсмит: “Люди редко становятся лучше, если им не с кого брать пример, кроме самих себя”. Мы, лидеры, должны становиться примером для других.

Марк Твен однажды пошутил: “Поступать правильно — хорошо. Учить других поступать правильно — еще лучше и легче”. Я могу развить эту мысль: “Учить других поступать правильно — хорошо. Поступать правильно самому, а затем учить других — еще лучше и труднее”. Как и Твен, я сознаю, что человеческая природа мешает самодисциплине, необходимой для того, чтобы совершать правильные поступки самому, а затем этому учить других. Каждый находит себе оправдания за то, что не помогает другим. Великие лидеры осознают эти трудности, но все-таки воспитывают своих людей. Они знают, что кому-то их воспитание пойдет на пользу, и сосредотачивают усилия на достижении этих положительных результатов.

Вот то, что, по моему мнению, лидер обязан делать для воспитания потенциальных лидеров вокруг себя.

ВАШ ОБРАЗЕЦ ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

Будучи лидерами, мы с вами несем ответственность за выбранный себе пример для подражания. Тщательно обдумайте, кому вы будете следовать, потому что это определит ваш путь. Я выработал шесть вопросов, на которые необходимо ответить, выбирая образец для подражания.

Достоин ли мой идеал подражания?

Этот вопрос касается человеческих качеств. Если вы не можете на него однозначно утвердительно ответить, необходимо проявить осторожность. Я становлюсь похожим на тех, с кого беру пример, а

иметь примером человека с испорченным характером не хочется.

Есть ли у моего идеала последователи?

Ответ на этот вопрос проясняет, заслуживает ли ваш пример доверия. Возможно, что вы первым нашли лидера, достойного подражания, но это случается очень редко. Если у человека нет последователей, быть может, с него не стоит брать пример.

Если на какой-либо из первых двух вопросов я отвечаю отрицательно, нет смысла задумываться о следующих четырех. Нужно искать другой пример.

В чем сила моего идеала?

Что я могу взять у человека, примеру которого собираюсь следовать? Чем он превосходит других? Не забывайте также, что помимо сильных сторон у людей бывают слабые. Я не хочу бесознательно подражать слабостям.

Воспитывает ли мой идеал других лидеров?

Ответ позволит понять, совпадают ли мои представления о руководстве с представлениями того, кого я выбрал в качестве образца.

Могу ли я следовать своему идеалу?

Если я не в состоянии воспроизвести чьи-либо сильные стороны в своей жизни, то следование такому примеру не принесет пользы. Например, если вы восхищаетесь способностями центрального игрока, баскетболиста Шакила О'Нила, но ваш рост составляет всего 5 футов и 9 дюймов, а вес 170 фунтов, вы не в состоянии воспроизвести его сильные стороны. Ищите подходящие примеры... но стремитесь к самосовершенствованию- Не торопитесь утверждать, что какое-либо качество невозможно воспроизвести. Большинство качеств воспроизводимы. Не ограничивайте свой потенциал.

Как подражать своему идеалу?

Вы должны выработать план действий. Только ответив на вопросы и не составив план по выработке необходимых качеств в самом себе, вы просто проделаете упражнение на развитие интеллектуальных способностей.

Не обязательно выбирать в качестве образца для подражания человека, который доступен для личного общения. Это могут быть фигуры национального масштаба, такие как президент, или исторические личности. Следование таким примерам безусловно принесет вам пользу, хотя она и не сравнима с пользой от личного общения с наставником.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ УЧЕНИКА И НАСТАВНИКА

Когда вы найдете человека, который может служить вам личным примером, используйте следующие указания, чтобы создать с ним позитивные отношения:

Задавайте нужные вопросы

Тщательно обдумайте до встречи с наставником то, что хотите спросить у него. Эти вопросы должны помочь вашему росту.

Четко определите, чего вы ждете

Основная цель наставничества — совершенствование, а не совершенство. Вероятно, лишь немногие люди могут быть совершенны во всех отношениях, но каждый из нас может стать лучше.

Вы — подчиненный, стремящийся к росту

Не позволяйте вашему эго вмешиваться в процесс обучения. Попытки впечатлить вашего наставника своими знаниями и способностями создадут между вами психологический барьер. Это мешает получить или взять то, что вам хотят дать.

Уважайте наставника, но не идеализируйте его

Уважение позволяет воспринимать то, чему нас учит наставник. Но, идеализируя наставника, вы мешаете объективному и критическому отношению: эти качества необходимы для применения знаний и опыта наставника в собственной жизни.

Пользуйтесь полученными знаниями

Хорошее обучение дает знания, которые сразу могут пригодиться. Учитесь, применяйте на практике полученные знания и делайте их частью своего опыта.

Будьте дисциплинированы

Чтобы ваши встречи с наставником приносили пользу, выберите подходящее время, которого вы всегда будете придерживаться. Заранее определите тему для разговора и выполняйте полученные задания.

Ваши успехи — награда для вашего наставника

Как бы вы ни были признательны вашему наставнику, если вы не делаете успехов, он терпит неудачу. Ваши успехи — его высочайшая награда. Стремитесь к росту, а затем демонстрируйте свои успехи.

Не сдавайтесь

Пусть наставник видит вашу решимость добиться успеха и настойчивость в достижении цели — вы настроены на победу. Тогда он будет знать, что не зря тратит свое время.

Ничто не может заменить вашего личного роста. Если сами вы не воспринимаете ничего нового и не растете, вы не сможете ничего дать людям, которых воспитываете и развиваете.

ПОСТРОЙТЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Я понял, что доверие — единственный фактор, имеющий решающее значение для построения личных и профессиональных отношений. Уоррен Беннис и Берт Нейнус называют доверие “той связующей силой, которая объединяет лидеров и последо-

Лидерство может быть основано только на доверии

вателей”. Доверие подразумевает, что вы можете рассчитывать на человека, знаете, чего можно от него ожидать, и полагаетесь на него. Более чем что-либо другое последователям нужна вера в своих лидеров и доверие к ним. Они должны быть в состоянии сказать: “Я хочу когда-нибудь стать таким, как он или она”. Если они вам не доверяют, то так не скажут. Прежде чем следовать за вами, люди должны поверить в вас.

Доверие должно строиться день за днем. Его нужно постоянно подтверждать. Лидер может разрушить доверие многими способами: нарушив обещание, распуская слухи, скрывая информацию, проявляя лицемерие. Такие проступки уничтожают обстановку доверия, необходимую для роста потенциальных лидеров. А если лидер не оправдал доверия, ему придется потрудиться в два раза больше, чтобы восстановить его. Как однажды заметил христианский лидер Черил Биэль, “одна из реалий жизни такова, что, если вы не можете доверять человеку во всем, вы не можете доверять ему ни в чем”.



Каждую осень мне предстоит видеть, как бедняжка Чарли Браун пытается забить мяч в ворота. Это всегда заканчивается падением, потому что Люси, его воспитательница, в последний момент выбивает мяч у него из-под ног. Завладев мячом, она часто говорит Чарли, что хочет научить его не быть таким доверчивым. Но он по-прежнему из года в год все равно пытается забить мяч. Почему? На самом деле Чарли хочет именно доверять людям.

Люси не лидер, и никогда им не будет. Лидерство может быть основано только на доверии, а Люси нельзя доверять.

Люди не пойдут за лидером, которому не доверяют. И обязанность лидера заключается именно в том, чтобы последовательно внушать окружающим доверие к себе. Доверие основывается на многом:

Время.

Не жалейте времени, чтобы выслушать человека и дать оценку его работе.

Уважение.

Уважайте потенциального лидера, и он ответит вам доверием.

Позитивное

Принимайте человека таким, *отношение*, какой он есть.

Восприимчивость.

Предупреждайте настроения и потреб

Поощрение.

ности потенциального лидера.
Поощряйте — пожмите руку, похвалите,
похлопайте по плечу

Если человеку доверяют как личности, ему могут доверять как руководителю.

БУДЬТЕ ОТКРЫТЫ

Все руководители совершают ошибки. Ошибки — часть нашей жизни. Добившиеся успеха лидеры признают свои ошибки, учатся на них и работают над исправлением своих недостатков. Изучение 105 директоров определило многие качества, которыми обладают все преуспевающие руководители. Но одна конкретная черта была названа самой важной: они признавали свои ошибки и принимали последствия, а не вину других.

Мы живем среди людей, старающихся заставить других нести ответственность за свои поступки или обстоятельства. Люди не хотят пожинать плоды своего труда. Такое отношение можно увидеть повсюду. Телевизионная реклама ежедневно призывает нас обращаться в суд против производителя, “даже если несчастный случай происходит по нашей вине”, или “объявлять себя банкротом”, чтобы избавиться от кредиторов. Лидер, готовый нести ответственность за свои поступки, честный и открытый со своими людьми, — это человек, которым действительно восхищаются, которого уважают и которому доверяют. Такой лидер — это еще и человек, у которого можно учиться.

НЕ ЖАЛЕЙТЕ ВРЕМЕНИ

Людей нельзя воспитывать издалека или уделяя изредка немного внимания. Им нужно, чтобы вы проводили с ними время — запланированное время, а не несколько минут по дороге на встречу. Постоянно быть в курсе того, что происходит с моими лидерами, — одна из моих первостепенных задач. Я планирую и провожу занятия с подчиненными, отвожу время на индивидуальные беседы и выделяю время на проведение встреч, где сотрудники могут обменяться информацией. Нередко я приглашаю потенциального лидера на ленч. Я часто выясняю у моих людей, насколько им удастся справиться со своими обязанностями, и, при необходимости, оказываю им помощь.

Мы живем в стремительном и требовательном мире, когда очень жалко времени. Это самое ценное, что есть у лидера. Питер Друкер писал: “Возможно, ничто так не характеризует хорошего директора,

*Время, проведенное с
потенциальным лидером, —
это капиталовложение.*

как то, с какой нежностью и любовью он заботится о своем времени”. Время дорого, но время, проведенное с потенциальным лидером, — это капиталовложение. Когда вы что-то отдаете, это приносит пользу вам, вашей организации и тому, кому вы это отдаете. В процессе воспитания лидеров нужно быть готовым отдавать. Норман Винсент Пиял хорошо выразил эту мысль, сказав, что человек, живущий для себя, — это неудачник, а человек, живущий для других, добился настоящего успеха.

ВЕРЬТЕ В ЛЮДЕЙ

Когда вы верите в людей, вы даете им стимул и высвобождаете их потенциал. А люди интуитивно чувствуют, когда в них искренне верят. Можно видеть человека как такового, но нужен лидер, чтобы понять, каким этот человек может стать, чтобы поощрять его двигаться в этом направлении и верить, что у него все получится. Люди растут, когда от них чего-то ждут, а не тогда, когда их критикуют или проветряют. Контроль позволяет *измерить* успех, *надежда способствует* успеху. Вы можете нанять людей, чтобы они на вас работали. Но вы должны верить в них и завоевать их сердца, чтобы они работали с вами.

Вера в людей дает им стимул и высвобождает их потенциал.

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ СВОИХ ЛЮДЕЙ

Многие лидеры полагают, что их люди не нуждаются в Помощи. Но большинству нужен внешний стимул для рывка, и такой стимул имеет решающее значение для их роста. Врач Джордж Адаме находил поддержку настолько важной для человеческого существования, что называл ее “кислородом для души”.

Молодые руководители нуждаются в поддержке. Оказавшись на новом месте, когда вокруг все изменяется, они меняются сами. Поддержка помогает им реализовать свой потенциал и, в случае ошибки, дает силы продолжать начатое.

Люди всегда растут, когда от них ждут этого.

Не бойтесь часто поощрять своих сотрудников. Не принимайте как должное хорошо выполненную работу, благодарите людей. Хвалите человека каждый раз, когда вы видите, что он чего-то добился. И пусть ваша поддержка будет рассчитана на конкретную личность всегда, когда это возможно. Помните: то, что мотивирует одного, другого может оставить безучастным или даже вызвать раздражение. Выясните, что действует на каждого из ваших подчиненных, и используйте это.

Тренер баскетбольной команды Калифорнийского университета

Джон Вуден учил своих игроков улыбнуться, кивнуть или подмигнуть игроку, который дал им хорошую подачу, каждый раз, когда они забивают мяч. “А если он не смотрит?” — спросил один игрок. Вуден ответил: “Он посмотрит, я вам обещаю”. Все ценят и ищут поддержку — особенно если лидер постоянно ее оказывает.

БУДЬТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫ

Так же как и в любом другом воспитании, при формировании потенциальных лидеров последовательность играет решающую роль. Если мы последовательны, нам начинают доверять. Наши люди могут расти и развиваться, потому что знают, чего от нас можно ожидать. Сталкиваясь с трудной проблемой, они знают ответ на вопрос: “Что мой руководитель сделает в такой ситуации?” Они чувствуют себя уверенно, потому что предполагают, какова будет наша реакция на их поступки независимо от обстоятельств.

Вероятно, вы слышали историю о фермере, пережившем несколько неудачных лет. Он отправился к менеджеру своего банка:

“У меня для вас две новости: одна хорошая, а другая плохая. Что вы хотите услышать сначала?” — спросил фермер.

“Расскажите сначала плохую новость, и покончим с этим”, — ответил банкир.

“Хорошо. Из-за сильной засухи, инфляции и всего такого я не смогу в этом году ничего выплатить ни по основному долгу по моей закладной, ни проценты”.

“Да, это очень плохо”.

“Это еще не все. Я также не смогу ничего выплатить по тому займу, который я взял для покупки оборудования, — ни по основному долгу, ни проценты”.

“Как! Это совсем плохо!”

“На самом деле все еще хуже. Если вы помните, я также брал заем на покупку удобрений и других товаров. И по этому займу я не могу ничего выплатить — ни по основному долгу, ни проценты”.

“Это просто ужасно, и с меня довольно. Расскажите мне вашу хорошую новость”.

“Хорошая новость заключается в том, — улыбаясь, ответил фермер, — что я намереваюсь продолжать вести дела с вами”.

К счастью, большинство наших потенциальных лидеров справляются лучше, чем наш приятель-фермер. В отличие от него, им не понадобится постоянная помощь в течение столь продолжительного времени, прежде чем у них начнет что-либо получаться. Если мы верим в наших потенциальных лидеров и постоянно оказываем им помощь и поддержку, мы даем им ту дополнительную силу, в которой они нуждаются для сохранения присутствия духа и хорошей работы на нас.

ВСЕЛЯЙТЕ НАДЕЖДУ

Надежда — это величайший дар, который руководители могут дать своим подчиненным. Ни в коем случае нельзя недооценивать ее значение. Только настоящий лидер может вселить надежду в своих людей, если они ее утратили. Уинстон Черчилль знал цену надежде. Он был премьер-министром Англии в самые мрачные времена

Именно руководитель должен вселять надежду

Второй мировой войны. Однажды репортер спросил его, что было самым мощным оружием страны против нацистских захватчиков. Ни минуты не сомневаясь, Черчилль ответил: “То, что всегда являлось самым мощным оружием Англии, — надежда”.

Люди не перестанут работать, бороться и стараться, если у них есть надежда. Надежда поднимает дух. Она улучшает репутацию. Она заряжает людей. Благодаря ей возрастают ожидания. Именно руководитель должен вселять надежду и поддерживать ее в тех, кем он руководит. Наши люди получают надежду только, если мы ее вселяем в них. А мы сможем ее дать только тогда, когда займем верную позицию. Клэр Бут Льюс в книге “Europe in the Spring” цитирует маршала Фока, героя сражения при Ведруне: “Не бывает безнадежных ситуаций — бывают только люди, утратившие надежду”.

Сохранять надежду можно, если в каждой ситуации искать выход и не унывать, несмотря на обстоятельства. Доктор Дж. Кэмбелл Морган рассказывает историю о человеке, чей магазин сгорел дотла во время великого пожара в Чикаго. На следующее утро он пришел на пепелище и принес с собой стол, который установил среди руин. На столе он поместил такое оптимистичное объявление:

“Все пропало, кроме жены, детей и надежды. Магазин откроется, как обычно, завтра утром”.

ПРИВНОСИТЕ СМЫСЛ

Никто не заинтересован тратить свое время на бесполезное дело. Люди хотят делать нужную работу. Работники часто говорят нечто вроде “Я хочу чувствовать, что я чего-то добился, что есть результат моего труда и что-то изменилось. Мне нужно высокое качество. Я хочу делать важную работу. Я хочу способствовать дальнейшему развитию”. Людям нужен смысл.

Задача руководителя — придавать смысл жизни идущих за ним людей. Один из способов достижения этого — сделать их частью чего-то стоящего. Очень многие просто находят удобную жизненную нишу и остаются там, вместо того чтобы преследовать значимые цели. Лидеры не могут себе такого позволить. Каждый руководитель должен

спросить себя: “Я хочу выжить, преуспеть или достичь чего-то значительного?” Лучшим лидерам нужны значимые результаты, и они не жалеют времени и сил на воплощение своей мечты. Бывший главный редактор газеты “Washington Post” Кэтрин Грэм говорила: “Разве может быть что-нибудь лучше, чем любить свою работу и чувствовать, что она кому-то нужна?”

Мойша Розен предлагает психологическое упражнение, состоящее из одного предложения, которое очень хорошо помогает человеку определить, в чем заключается его мечта. Он просит каждого заполнить два пропуска:

*Если бы у меня был _____
я бы _____*

Суть в том, что если бы у вас было то, что вы хотите — неограниченное время или деньги, любая информация, огромный штат сотрудников (любые ресурсы, какие вы пожелаете), — что бы вы сделали? Ваш ответ на этот вопрос и представляет собой вашу мечту.

Действия, направленные на воплощение мечты, придают смысл вашей жизни. Вот классический пример из истории. Все слышали рассказ о том, как Исаак Ньютон открыл закон тяготения, наблюдая падение яблока. Но мало кто знает, что теории Ньютона стали известны почти исключительно благодаря Эдмунду Галлею, астроному, открывшему комету, названную его именем. Галлей заставлял Ньютона продумывать первоначальные предположения. Он исправлял у Ньютона математические ошибки и готовил геометрические построения для подкрепления его теорий. Он не только подтолкнул Ньютона к написанию великого труда “Математические начала натуральной философии”, но и редактировал это сочинение, следил за публикацией и финансировал издание, хотя Ньютон был богаче и вполне мог позволить себе такие затраты.

Галлей заставил Ньютона работать над воплощением мечты и таким образом придал его жизни неизмеримое значение. Ньютон начал пожинать плоды своего успеха почти сразу. Галлей не имел большого признания, но он, должно быть, получил огромное удовлетворение, зная, что был вдохновителем революционных идей в прогрессе научной мысли.

Определите свою мечту и стремитесь к ней. Пусть она будет лично вашей, достижимой, измеримой, видимой и способной расти. Желание добиться значительных результатов может быть стимулом проявить наши лучшие качества. А окружающие, зная, что они способствуют воплощению мечты, почувствуют значимость своей жизни.

Другой „способ придать смысл жизни окружающих людей заключается в том, чтобы показать людям, к чему стремятся организация, и объяснить каждому его вклад в достижение этих целей. Многие настолько погружаются в выполнение своей текущей работы, что не понимают значения того, что делают.

Один из моих сотрудников, который когда-то был деканом технического колледжа, рассказал, как однажды он знакомил с работой нового служащего. Представляя остальных сотрудников и описывая их обязанности, он сказал, что секретарь делает, очень важную работу. Она услышала это и откликнулась: “Вовсе нет. Самое важное в моей работе — это отчет, который я составляю каждый День”.

“Без вас, — ответил декан, — это заведение не существовало бы. Вы первая, с кем разговаривает каждый новый студент, приходя сюда. Если вы им не понравитесь, им не понравится и колледж. Если им не понравится колледж, они не пойдут сюда учиться, и мы скоро останемся без студентов. Нам придется закрыться”.

“Надо же! Я никогда об этом не думала”, — ответила секретарь. А декан увидел, как она сразу же стала выглядеть более уверенной в себе и выпрямилась, сидя за столом и отвечая на телефонный звонок. Руководитель отдела никогда не объяснял ей значения работы. Он никогда не говорил, какую ценность она представляет для организации. Взглянув на дело широко, она получила дополнительный смысл своей жизни.

ВСЕЛЯЙТЕ УВЕРЕННОСТЬ

Норман Казинс говорил: “Люди становятся наиболее уязвимыми тогда, когда их страхи вытесняют их мечты”. Люди, которые чего-то боятся, перестают расти. Они парализованы. Положение руководителя позволяет создать среду, в которой его последователи чувствуют себя уверенно, могут расти и развиваться. Потенциальный лидер, которому нечего опасаться, скорее пойдет на риск, попытается превзойти самого себя, изберет новый путь и добьется успеха. Великие лидеры заставляют своих последователей чувствовать себя более способными. И вскоре последователи начинают мыслить, поступать и работать так, как если бы они и в самом деле могли многое. В конце концов, они действительно становятся способными на большее.

Генри Форд как-то сказал: “Самый большой сюрприз ожидает человека тогда, когда он осознает, что может сделать то, чего опасался не осилить”. Лидер-наставник вселяет в потенциального лидера уверенность в необходимости раскрыться.

ОЦЕНИВАЙТЕ ЗАСЛУГИ

Люди растут в соответствии с тем, что мы от них ожидаем. Они стараются дать нам то, что мы ценим. Если вы хотите, чтобы ваши люди добивались результатов, вы должны вознаграждать их заслуги.

Томас Дж. Уотсон-старший, основатель ИВМ, был известен тем, что обходил свои офисы и заводы с чековой книжкой. Каждый раз, увидев чью-либо великолепную работу, он выписывал чек этому человеку. Чек мог быть на \$5, \$10 или \$25. Сумма небольшая, но

результат такого действия был огромный. Во многих случаях люди никогда не обращали этот чек в наличные, а заключали в рамку и вешали на стену. Для них награда состояла не в деньгах, а в признании их заслуг. Это придает особый смысл работе, которую человек выполняет с полной отдачей.

Даже трудолюбивый и усердный человек в конце концов упадет духом, если его успехи постоянно принижаются, а не вознаграждаются. Возможно, вы помните детский рассказ о рыжей курочке, которой как-то понадобилась помощь, чтобы испечь хлеб. Вот современная версия.

Жила-была рыжая курочка, которая после долгих поисков обнаружила в сарае несколько зерен пшеницы. Она позвала соседей и сказала:

— Если мы посеем эту пшеницу, то сможем вырастить хлеб. Кто поможет мне сеять?

— Не я, — сказала корова.

— Не я, — сказала утка.

— Не я, — сказала свинья.

— Не я, — сказал гусь.

— Тогда это сделаю я, — сказала рыжая курочка и посеяла.

Пшеница уродилась высокая и налилась золотистыми зернами.

— Кто поможет мне собрать пшеницу? — спросила рыжая курочка.

— Не я, — сказала утка.

— Я не предназначена для такой работы, — сказала корова.

— Это не соответствует моему статусу, — сказала свинья.

— Мне не заплатят пособие по безработице, — сказал гусь.

— Тогда это сделаю я, — сказала курочка и собрала пшеницу.

Потом пришло время печь хлеб.

— Кто поможет мне печь хлеб? — спросила рыжая курочка.

— Я и так уже много сегодня поработала, — сказала корова.

— Я потеряю социальные льготы, — сказала утка.

— Если я один буду помогать, то получится дискриминация, — сказал гусь.

— Тогда это сделаю я, — сказала рыжая курочка. Она испекла пять караваев хлеба и показала их соседям. Каждый захотел попробовать. То есть они даже потребовали, чтобы с ними поделились. Но рыжая курочка сказала:

— Нет, я сама могу съесть все пять караваев.

— Сверхприбыль! — воскликнула корова.

— Капиталистка! — завопила утка.

— Требую равноправия! — закричал гусь. Свинья только хрюкнула. Затем они спешно изготовили плакаты и устроили демонстрацию с выкрикиванием оскорблений.

Пришел государственный чиновник и сказал рыжей курочке:

— Нельзя быть такой жадной.

— Но я заработала этот хлеб, — сказала рыжая курочка.

— Верно, — согласился чиновник. — В этом и состоит замечательная система свободного предпринимательства.

Любой в нашем хозяйстве может зарабатывать столько, сколько захочет. Но, согласно постановлению правительства, работающий должен делить свой заработок с неработающим.

С тех пор все они жили счастливо. Но соседи рыжей курочки недоумевали, почему она больше не печет хлеб.

Мы, руководители, должны убедиться, что наши люди не чувствуют себя подобно рыжей курочке. Нам не следует походить на государственного чиновника. Мы должны оказывать заслуженное признание и поддержку работающим и ни в коем случае не вознаграждать бездельников. Внимательно взгляните на вашу организацию. Кого вы вознаграждаете?

СОЗДАЙТЕ СИСТЕМУ ПОДДЕРЖКИ

Выработайте систему помощи своим работникам. Нет ничего разрушительнее для сознания, чем дать задание без необходимых для его выполнения ресурсов. Я полагаю, что каждому потенциальному лидеру нужна помощь в пяти сферах:

Эмоциональная поддержка

Создайте атмосферу “это вы можете”. Даже если другой помощи не хватает, человек может продвигаться вперед при наличии эмоциональной поддержки. Эта поддержка не требует больших затрат, но сполна вознаграждается.

Вкладывайте деньги в людей, это всегда приносит высокую прибыль.

Обучение новым навыкам

Один из самых быстрых способов повысить уровень человека — обучить его. Люди, которых направляют на обучение, понимают, что организация верит в них. Их труд становится более производительным, потому что повышается их квалификация.

Деньги

У скупых руководителей подчиненные добиваются мизерных результатов. Людям трудно выкладываться, если руководитель им ничего не дает. Если вы хотите, чтобы на вас работали бесплатно, не ждите ценных результатов. Вкладывайте деньги в людей: это всегда приносит высокую прибыль.

Оборудование

Для того чтобы хорошо выполнять работу, нужны хорошие инструменты. Очень часто плохой руководитель смотрит на вещи недальновидно. Вложения в нужное оборудование сэкономят вашим людям время, необходимое для достижения лучших результатов, и

поднимет их дух.

Персонал

Найдите людей, необходимых для выполнения работы. И людей найдите хороших. Проблемы с персоналом съедают время и энергию потенциального лидера, оставляя мало времени на работу.

Создайте систему помощи для всех ваших сотрудников. Но увеличивайте ее для каждого в отдельности, только если он растет и добивается успехов. Я обнаружил, что известный принцип 80/20, который был мною подробно изложен в книге “Developing the Leader Within You”, прекрасно применим и здесь. 20 % лучших людей в организации будут выполнять 80% всей работы. Поэтому, строя систему поддержки, предоставьте этим лучшим работникам 80 % от общей поддержки.

Если у людей существует система взаимопомощи, то у них есть среда и инструменты, необходимые для успеха. Они находятся в атмосфере сотрудничества. Упражнение, применяемое на бизнес-курсах и описанное Томом Гедди из Central and South West Services, прекрасно демонстрирует то, что может произойти в атмосфере сотрудничества.

Нарисуйте на полу воображаемую черту, и пусть два человека встанут по обе стороны от нее. Задача состоит в том, чтобы заставить противника перейти через черту, не применяя при этом силу. Американцам редко удается убедить друг друга, но их японские противники просто говорят: “Если ты перейдешь через черту, я тоже это сделаю”. Они меняются местами, и оба выигрывают.

Японцы понимают значение сотрудничества и взаимопомощи. Это явилось ключом к их успеху за последние пятьдесят лет. И это может стать ключом к вашему успеху и успеху лидеров из вашего окружения.

НАПРАВЬТЕ БУДУЩЕГО ЛИДЕРА ПО ВЕРНОМУ ПУТИ

У Тедди Рузвельта когда-то был песик, который постоянно ввязывался в драки и выходил из них покусанным. Кто-то сказал ему: “Полковник, он не умеет драться”. Тедди ответил: “Он хороший боец, но не умеет оценивать других собак”.

Лидеры должны уметь оценивать других. Специалист по руководству Питер Друкер часто повторял: “Нужно не давать урок, а вести человека по жизни”. Для того чтобы вести человека по жизни, необходимо определить, где человек находится, знать, куда он должен идти, и дать ему все, чтобы он туда дошел. Человек должен

***Уделяйте 80% вашего
времени самым многообе-
щающим 20%
потенциальных лидеров
вокруг вас.***

соответствовать полученному заданию.

Как говорит Друкер, люди похожи на цветы. Одним, как розам, нужны удобрения. Другие более похожи на рододендрон, и в удобрении не нуждаются. Если вы не будете должным образом заботиться о своих растениях, они никогда не зацветут. Лидер должен уметь объяснить, что есть что.

В предыдущей главе мы обсуждали, как выявить потенциального лидера. Каждый, кого вы берете в свою организацию, должен быть потенциальным лидером, но вы не должны пытаться лично воспитывать каждого члена вашей организации. Ведите и наставляйте всех в сфере вашего влияния, но уделяйте 80 % времени самым многообещающим — 20 % потенциальных лидеров вокруг вас.

Вот некоторые направления отбора людей, подходящих для воспитания и развития.

Отбирайте тех, чье мировоззрение совпадает с вашим

Вам будет трудно наставлять человека, чьи ценности слишком отличаются от ваших.

Выбирайте людей, в чей потенциал вы искренне верите

Если вы не верите в них, вы не уделите им столько времени, сколько необходимо. А люди заметят, что вы в них недостаточно уверены. Вера в их потенциал, наоборот, придаст им силы. Некоторые из величайших национальных спортсменов вышли из маленьких колледжей, где о них никто не знал. Все, что было нужно этим игрокам, — чтобы вербовщики из профессиональных команд оценили их потенциал, который может проявиться в подходящих условиях. Секрет воспитания в любой области состоит в том, чтобы помочь человеку пойти туда, куда он хочет идти.

Определите их нужды

Определение потребностей потенциального лидера состоит в том, чтобы объективно посмотреть на его слабые и сильные стороны. Сильные стороны определяют направление, в котором нужно идти, и то, кем он может стать. Слабые стороны покажут, в какой области необходима работа. Поддерживая сильные стороны лидера и помогая преодолеть слабые, мы поможем ему приблизиться к реализации его потенциала.

Постоянно давайте оценку успехам

Людям нужна оценка, особенно в начале развития. Бен Франклин говорил: “Глаза хозяина могут сделать больше, чем обе руки”. Он знал, что его самая сильная сторона как руководителя — способность дать оценку. Честный наставник будет объективен. При необходимости он посоветует человеку не сходить с избранного пути, поискать иное направление или даже найти другого наставника.

Проявите заинтересованность к подопечным и будьте им полезны

Уровень развития потенциальных лидеров будет отражением

вашей заинтересованности в них. Малая заинтересованность влечет за собой слабое развитие. Большая заинтересованность — отличное развитие.

Денни Томас говорил: “Все мы были рождены для какой-то цели, но никто не знает для какой. Успех не имеет ничего общего с тем, чего вы добились в жизни или сделали для себя. Это то, что вы сделали для других”. Помогая человеку найти свой собственный путь, вы помогаете ему максимально использовать потенциал. Вы даете ему возможность понять цель жизни. Вы также получаете максимальную отдачу для себя и своей организации.

Большинство людей согласны, что воспитание важно для детского развития. При этом они не понимают, насколько воспитание важно на рабочем месте. Они полагают, что потенциальные лидеры воспитают себя сами. Если мы, будучи руководителями, не будем воспитывать окружающих нас потенциальных лидеров, они никогда не смогут оправдать наши ожидания. Как говорил Ральф Вальдо Эмерсон, “одно из самых прекрасных вознаграждений, которые нам дает жизнь, состоит в том, что, искренне помогая другому, мы помогаем и себе”. Когда вы в своем окружении воспитываете потенциальных лидеров, выигрывают все.

Глава 5

Ежедневная обязанность руководителя: ПОДГОТОВКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ



Теперь вы знаете, как выявлять потенциальных лидеров, как создать благоприятный климат, в котором их можно воспитать, и по каким основным направлениям должно проходить обучение. Настало время посмотреть более внимательно, как можно их подготовить к руководству в организации. Этот процесс называется “подготовкой”.

Подготовка сходна с обучением. Но я предпочитаю термин “подготовка”, поскольку он более точно описывает этапы, которые должен пройти будущий руководитель. Обучение в основном необходимо для выполнения конкретных рабочих задач: например, вы можете обучить человека пользоваться копировальным аппаратом или отвечать на телефонные звонки. Подготовка подразумевает нечто большее.

Когда я думаю об обучении потенциального лидера, мне представляется, что я должен подготовить новичка покорить горную вершину. Подготовка — это длительный процесс. Конечно, нужно снаряжение: теплая одежда, веревки, альпеншток и клинья. Но его также нужно обучить пользоваться этим снаряжением.

Подготовка альпиниста, однако, требует не только наличия необходимого снаряжения и умения его использовать. Для трудного

подъема необходима физическая подготовка. Новичка следует научить работать в команде. И, что наиболее важно, он должен научиться *думать* как альпинист. Он должен быть способен при взгляде на вершину *понять*, как ее завоевать. Не пройдя школу альпинизма, он не только не сможет добраться до вершины, но и, возможно, окажется в безвыходном положении посередине пути, где ему будет грозить смерть от холода.

Подготовка — это непрерывный процесс.

Подготовка, как и воспитание, — это непрерывный процесс. Вы не можете воспитывать человека в течение нескольких часов в день. И это не делается при помощи простой формулы или видео пленки. Подготовка каждого будущего руководителя должна быть индивидуальной.

Подготовка каждого потенциального лидера должна быть индивидуальной.

Идеальный наставник — это человек, который может дать увидеть перспективу, оценить потенциального лидера, предоставить ему необходимые инструменты, а затем помочь пройти начало пути.

Наставник — это *пример*, лидер, который делает свою работу, делает ее хорошо, делает ее правильно и доводит до конца.

Наставник — это *ментор*, советчик, который видит перспективы организации и может передать свое видение другим. Он или она обладают опытом, на который можно полагаться.

Наставник — это *вдохновитель*, который может внушить потенциальному лидеру желание и способность работать. Он или она способны руководить своим воспитанником, обучать его и оценивать его успехи.

Для того чтобы понять, насколько хорошо вы можете распознать уровень развития потенциального лидера, взгляните на занятую схему его характеристик, заимствованную мной у автора и консультанта по руководству Боба Биэля (см. табл. 5-1).

ВОПРОСЫ ПОДГОТОВКИ

Эффективная подготовка начинается с вопросов. Мы задаем эти вопросы, чтобы определить направление, в котором должны прилагаться наши усилия при подготовке. Если этого не сделать, мы можем однажды обнаружить, что учим не тех людей, не тому, чему надо, и не с той целью. Я начинаю процесс с анализа организации, самого себя и потенциального лидера. Для получения необходимой информации я использую три набора вопросов:

Служебные качества	Значительно превосходит рабочие требования	Превосходит рабочие требования	Соответствует рабочим требованиям	Нуждается в совершенствовании	Не соответствует рабочим требованиям
Способности	Одним прыжком перепрыгивает через высокие здания	Нуждается в разбеге, чтобы перепрыгнуть через высокие здания	Может перепрыгнуть через низкие здания или здания средней высоты без шпилья	Наталкивается на здания, когда пытается через них перепрыгнуть	Не только не может перепрыгнуть через здание, а вообще его не видит
Скорость	Двигается быстрее пули	Двигается со скоростью пули	Двигается медленнее пули	Вы поверите в медленную пулю?	Ранит сам себя, когда пытается выстрелить
Инициатива	Сильнее локомотива	Сильнее слона	Сильнее быка	Способен убить быка	Пахнет как бык
Адаптивность	Всегда может пройти по воде	Пройдет по воде в крайнем случае	Умывается водой	Пьет воду	При опасности обходит воду
Общение	Беседует с Богом	Беседует с ангелами	Беседует сам с собой	Спорит с собой	Проигрывает в этих спорах

Таблица 5-1

ВОПРОСЫ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Эти вопросы определяют, какая подготовка необходима и какое направление следует выбрать, чтобы лучше всего помочь организации.

Каковы цели организации?

Развитие лидеров в организации должно начинаться с рассмотрения целей организации. (Я предполагаю, что цели организации у вас уже записаны. Если нет, запишите. Или попросите кого-либо из уполномоченных дать вам формулировку задачи.) Даже не думайте о подготовке или обучении, которые не способствуют выполнению задач организации.

В чем главная потребность организации?

Если вы знаете, что необходимо организации в первую очередь для выполнения ее задач, тогда вы знаете первейшую задачу подготовки. Определите эту задачу как можно точнее.

Существует ли программа обучения?

Если нет, то вы знаете, с чего начинать. Если есть, используйте идеи из этой главы для улучшения программы.

В чем наибольший потенциал роста?

Во время обучения и подготовки вы изучаете свои возможности. Вы должны скорее упреждать, нежели реагировать. Вы сами себя поставили в положение, в котором будущее надо встречать полностью подготовленным.

Есть ли лидеры для решения этой задачи?

Если нет лидеров, готовых осуществлять задуманное, область потенциального роста никогда не реализует свой потенциал. Если лидеров пока нет, их нужно подготовить и развить.

ВОПРОСЫ ОБО МНЕ

Вопросы, касающиеся организации, указывают направление, в котором должна осуществляться подготовка. Следующий набор вопросов должен прояснить то, каким образом подготовка должна проходить. Будучи руководителем, я задаю тон воспитательному процессу.

Готов ли я к самопожертвованию?

Отдавать себя потенциальным лидерам — это образ жизни лучших лидеров. Они делают это ежедневно. Развитие людей для них важнее, чем повышение собственного статуса. Они готовы разделить признание, когда все идет хорошо. Воспитание требует самопожертвования.

Заинтересован ли я в обучении?

Подготовка требует заинтересованности. Она отнимает время и силы со стороны руководства организации. Все знают, что руководителю быстрее и легче выполнить работу самому, чем научить других ее выполнять. Но сделать все самому — это недальновидное

решение. Более длинный и трудный путь обучения других окупается в дальнейшем, но путь этот требует заинтересованности всех в организации.

Знаю ли я, где требуется подготовка?

Это серьезный вопрос, требующий честного ответа. Если руководитель отвечает отрицательно, то ему следует найти человека внутри или вне организации, знакомого с этими областями, который возьмет на себя часть подготовки. В противном случае руководителю лучше на время отложить подготовку других и самому приобрести необходимые навыки.

Составил ли я список вероятных лидеров?

Как я упоминал в главе 3, хороший руководитель всегда ищет потенциальных лидеров. Вы всегда начинаете с самых лучших людей. По мере того как вы их наставляете, возникнет группа лиц с наибольшим потенциалом. Составьте список наиболее вероятных потенциальных лидеров из этой группы, которых вы станете обучать и развивать.

Что из предложенного мной следует пересмотреть?

Первое впечатление о людях часто бывает ошибочным. Нередко руководители основывают свои ожидания по поводу учеников на предположениях, сделанных в результате этих первых впечатлений. Сделав первоначальные заключения, можно перейти от поверхностного знакомства с вашими потенциальными лидерами на новый уровень отношений. Это позволит лучше понять, на каком уровне они сейчас находятся, в чем нуждаются и что вы им можете предоставить.

ВОПРОСЫ О ПОТЕНЦИАЛЬНОМ ЛИДЕРЕ

Выявив потребности организации в отношении подготовки, задав себе необходимые вопросы и составив список вероятных лидеров, вы подготовились к тому, чтобы отобрать людей для обучения. Теперь цель заключается в том, чтобы сузить круг перспективных лидеров до нескольких человек, обладающих наибольшим потенциалом. Для этого ответьте на вопросы о каждом из них:

Совпадает ли его мировоззрение с философией организации и моими принципами руководства?

Если ответ отрицательный, даже не думайте о том, чтобы готовить или наставлять этого кандидата. В первую очередь необходима совместимость; в противном случае никакое обучение ни за что на свете не превратит этого человека в такого лидера, который вам нужен.

Виден ли в нем потенциал роста?

Наличие потенциала роста не гарантирует рост, но отсутствие потенциала дает гарантию того, что рост не произойдет. Если человек не проявляет желания и способности расти, ищите другого кандидата.

Есть ли у меня сомнения в отношении этого человека?

Если есть сомнения, то ответы на вопросы должны быть получены до того, как человек отобран для подготовки. Не пожалейте времени на собеседование, затем проведите следующую встречу, чтобы ответить на вопросы, возникшие после первой. Возможно, вы захотите, чтобы кто-нибудь из уважаемых вами в организации людей также присутствовал на собеседовании. Он или она иногда видят то, что может ускользнуть от вашего внимания. Если вы в состоянии положительно ответить на 95 % вопросов об этом человеке, то, возможно, это хороший кандидат. Единственное исключение составляют человеческие качества. Если у вас вызывают сомнения какие-нибудь аспекты характера этого человека, не выбирайте его.

Я выбираю из-за наличия сильных сторон или из-за отсутствия слабых?

Когда вы смотрите на потенциального лидера и не замечаете ни одной сильной стороны, не отбирайте его для подготовки и развития — даже если вы не видите никаких особых слабостей. Как бы ни было соблазнительным выделить этого человека, не делайте этого. Почему? Потому что, если вы это сделаете, то получите посредственность.

Эксперт по менеджменту Питер Друкер в книге “The Effective Executive” рассказывает, что Авраам Линкольн совершил подобную ошибку в начале своего президентства, когда набирал генералов для армии. Он искал людей без очевидных слабостей. В результате хорошо вооруженная союзная армия слабо выступила против конфедератов. Как-то раз Линкольн раздраженно заметил, что если генерал Макклеллен не собирается использовать армию, то пусть отдаст ее ненадолго взаймы.

В армии конфедератов служили генералы, которые, несмотря на очевидные слабые стороны, были выбраны благодаря сильным и очевидным преимуществам. Эти достоинства, должным образом развитые и примененные, приносили им победу за победой. Линкольн в конце концов осознал этот урок и назначил руководителем союзной армии Улисса Гранта, который был великим генералом, хотя и алкоголиком. Когда вы ищете потенциальных лидеров, отбирайте людей с очевидными достоинствами, даже если видите слабости.

Какими качествами обладает потенциальный лидер?

В отношении качеств, которыми обладает потенциальный лидер, нужно рассмотреть два вопроса. Во-первых, дарования и способности будущего руководителя должны подходить для работы, которую он будет выполнять. Подумайте о таких характеристиках, как темперамент, происхождение, опыт, навыки, личные качества, стремления. Нужно тренировать и развивать в первую

***Тренировать и
развивать нужно в
первую очередь сильные***

очередь сильные стороны людей. И большая часть работы, которую их просят выполнить, должна также требовать применения их достоинств. Я люблю упоминать принцип 80/20, и в этом случае он тоже хорошо применим.

Человек должен тратить 80 % своего времени, делая работу, требующую его лучших дарований и способностей. Это поможет ему реализовать себя.

Во-вторых, он должен подходить команде. Как бы ни был хорош игрок, он не поможет организации, если не в состоянии играть в команде. Новый член команды каждый раз меняет ее строение.

Человек должен тратить 80 % своего времени на работу, требующую его лучших способностей.

Это очевидно в спорте: хорошая команда состоит из людей с разными талантами, играющих на разных позициях для достижения одной цели. (Вы можете себе представить баскетбольную команду, состоящую из одних центровых игроков семи футов ростом, специализирующихся только на забивании мячей, — ни атакующих, ни защитников, ни разыгрывающих форвардов, — только центровые? Это катастрофа!)

Команды, не имеющие отношения к спорту, также следует составлять стратегически. Их структура должна быть правильной. Если каждый приходит в команду со своим стилем и талантами и все игроки начинают работать вместе, ценя и уважая друг друга, в результате может возникнуть прекрасная и мощная команда.

Если вы еще не прекратили отвечать на эти вопросы, я призываю вас сделать это сейчас. Запишите свои ответы. Руководя организацией, вы больше не можете себе позволить терять время, не думая о ее будущем. Даже если вы не генеральный директор, вы все равно можете применить эти принципы. Сделайте это, не медля!

КАК ВОСПИТАТЬ СОВЕРШЕНСТВО

Теперь, зная кого и для чего вы собираетесь воспитывать, вы готовы начать. Последующие шаги описывают весь процесс, который вам необходимо провести. Он начинается с установления отношения с вашими потенциальными лидерами. Это основа, на которой можно строить программу их развития, наблюдать за их успехами, помогать им справляться с работой и, в конце концов, сделать их продолжателями вашего дела.

УСТАНОВИТЕ ЛИЧНЫЕ КОНТАКТЫ С ПОДОПЕЧНЫМИ

В воспитательном процессе хорошие отношения начинаются с установления личных контактов. По мере того как ваши люди узнают вас и вы начинаете им нравиться, желание следовать вашим указаниям и учиться у вас будет расти. Если вы им не нравитесь, они не захотят учиться у вас и процесс подготовки замедлится или вовсе остановится.

Начните построение отношений с выслушивания рассказа о жизни этого человека, о том, какой путь он прошел до настоящего момента. Ваша искренняя заинтересованность в людях будет для них очень много значить. А вам это поможет узнать их сильные и слабые стороны. Спросите вашего ученика о его целях и о том, что заставляет его к этим целям стремиться. Выясните, какой у него темперамент. Вряд ли вы станете обучать и развивать человека, который жить не может без цифр и финансовых отчетов, для того чтобы он занял должность, требующую посвятить 80 % времени обслуживанию с недовольными покупателями.

Один из лучших способов узнать человека — это узнать его вне делового мира. На работе люди обычно ведут себя осторожно. Они пытаются быть такими, какими того хотят окружающие. Познакомившись с вашими людьми в иной обстановке, вы можете узнать, кто они на самом деле. Постарайтесь узнать о них как можно больше и сделайте все возможное, чтобы завоевать их сердца. Если вы сначала найдете дорогу к их сердцу, потом они с радостью отдадут вам свои силы.

В воспитательном процессе хорошие отношения начинаются с установления

ПОДЕЛИТЕСЬ СВОЕЙ МЕЧТОЙ

Знакомясь ближе с подчиненными, поделитесь с ними своей мечтой. Это поможет им узнать вас и понять, к чему вы стремитесь. Ничто другое не сможет лучше открыть им ваше сердце и показать, что заставляет вас работать.

Вудро Вилсон однажды сказал: “Наши мечты помогают нам расти. Все великие личности были великими мечтателями. Они видят мир в розовой дымке весеннего дня или в красных отблесках огня в камине долгими зимними вечерами. Некоторые из нас позволяют этим мечтам умереть, но другие лелеют и защищают их; сохраняют в плохие времена, чтобы в конце концов они вывели к яркому солнечному свету, как это всегда происходит с теми, кто искренне верит, что мечты исполнятся”. Я часто задумывался: человек создает мечту, или мечта создает человека? И пришел к выводу, что верно и то, и другое.

У каждого хорошего лидера есть мечта. Каждый великий лидер

делится своей мечтой с другими людьми, а они, в свою очередь, помогают ему ее исполнить. Как полагает Флоренс Литтауер, мы должны:

Осмелиться мечтать Захотите добиться чего-то большего.

*Готовиться
к осуществлению
мечты* Работайте, чтобы быть готовым,
когда представится возможность.

Помнить о мечте Постоянно стремитесь к ней.

Делиться мечтой Сделайте окружающих людей частью
своей мечты, и она станет даже
значительнее, чем вы полагали.

ТРЕБУЙТЕ ПОЛНОЙ САМООТДАЧИ

В книге “The One Minute Manager” Кен Бланчард говорит: “Заинтересованность и полная самоотдача отличаются друг от друга. Если вы в чем-то заинтересованы, то делаете это только тогда, когда вам это удобно. Если вы отдаете себя целиком, то не принимаете никаких оправданий”. Не тратьте время на людей, которым просто интересно. Воспитывайте тех, кто всецело предан делу.

Самоотдача — это как раз то качество, которое больше других помогает потенциальному лидеру стать преуспевающим руководителем. Без самоотдачи не бывает успеха. Футбольный тренер Лу Хольтц понимал разницу между просто преданными людьми и действительно отдающимися целиком делу. Он говорил: “Летчик-камикадзе, которому удалось сделать 50 полетов, был предан делу, но никогда не отдавался ему полностью”.

Чтобы понять, насколько ваши люди готовы отдаваться делу, сначала следует убедиться в том, что они знают, во что им обойдется становление лидерами. Это означает, что вы ни в коем случае не должны скрывать истинную цену, которую им придется заплатить; они должны знать, что от них потребуются. И только тогда они поймут, на что им предстоит пойти. Если они не готовы к полной самоотдаче, не тратьте понапрасну свое время.

СФОРМУЛИРУЙТЕ ЦЕЛИ РОСТА

Если люди хотят добиться чего-то стоящего, они нуждаются в четкой постановке цели. Успех никогда не приходит мгновенно. К нему ведет лестница из множества небольших ступенек. Постановленные цели оказываются маршрутом, по которому, развиваясь, следует потенциальный лидер. Как утверждает Шэд Хельмстер в книге “You Can Excel in Times of Change”, “Цели определяют план, план диктует

действие, действие приводит к результатам, и результаты приносят успех. И все это начинается с простого слова *цель*”. Будучи лидерами-наставниками, мы должны приучить наших людей ставить цели и добиваться их.

Лили Томлин однажды сказала: “Я всегда хотела быть кем-то, но мне следовало быть более конкретной”. Многие находятся сейчас в подобной ситуации. У них есть некое смутное представление об успехе, и они знают, что хотят его добиться. Но они не выработали план его достижения. Я обнаружил, что люди, преуспевшие в жизни, ставили себе цели, а затем усердно трудились над их достижением. Не столь важно, что они в результате получали, главное, кем они становились, достигая цели.

Помогая своим людям добиться цели, следуйте таким направлениям:

Цели должны быть правильными

Всегда помните, какую работу должны выполнить ваши люди и что желаемый результат — сделать из них эффективных лидеров. Определите те цели, которые будут способствовать достижению этой более важной цели.

Цели должны быть достижимыми

Самый легкий способ заставить людей сдать — это поставить перед ними недостижимую цель. Мне нравится замечание Иана Макгрегора, бывшего председателя совета директоров корпорации АМАХ: “Я работаю по тем же принципам, что и люди, тренирующие лошадей. Вы начинаете с низких барьеров, легко достижимых целей, и постепенно усложняете задачу. В управлении никогда нельзя просить людей выполнять задачи, которые они не могут выполнить”.

Цели должны быть определенными

Если цель неопределенная, ваши потенциальные лидеры никогда не смогут понять, что они ее добились. Когда цели определены, знание того, что цель достигнута, даст им чувство удовлетворения. Кроме того, они смогут поставить себе новые цели вместо уже устаревших.

Цели должны быть четко сформулированы

Если цель сформулирована нечетко, вы не сможете добиться четких действий от ваших подчиненных.

Достижение цели требует времени

Как я упоминал ранее, цели должны быть достижимыми. С другой стороны, если цели не требуют приложения усилий, люди не будут расти по мере их достижения. Лидер должен знать своих людей достаточно хорошо для того, чтобы поставить

Лидер должен знать своих людей достаточно хорошо, чтобы поставить выполнимые цели, достижение которых потребует времени.

выполнимые цели, достижение которых потребует времени.

Цели должны быть документированы

Когда люди записывают свои цели, они становятся более требовательны к себе. Исследование выпускного курса Йельского университета показало, что незначительная часть выпускников, которые записывали свои цели, достигли большего, чем остальные выпускники. Запись целей действительно помогает.

Также важно напоминать вашим потенциальным лидерам периодически пересматривать свои цели и оценивать достигнутое. Бен Франклин каждый день оставлял время на то, чтобы ответить на два вопроса. Утром он спрашивал себя: “Что я сегодня сделаю?” Вечером он спрашивал: “Что я сегодня сделал?”

ОБЪЯСНИТЕ ГЛАВНОЕ

Для того чтобы люди работали эффективно и были профессионально удовлетворены, они должны знать, каковы их основные обязанности. Это кажется очень простым, но Питер Друкер отмечает, что сегодня одна из самых главных проблем, возникающих на рабочем месте, состоит в том, что между работодателем и работником отсутствует понимание по поводу должностных обязанностей. Часто работников вынуждают думать, что они в какой-то мере отвечают за все. Это их парализует. Напротив, мы должны прояснить им, за что они *отвечают*, а за что *нет*. Тогда они смогут сосредоточить усилия на том, чего мы от них хотим, и добьются успеха.

Взгляните снова, как действует баскетбольная команда. У каждого из пяти игроков своя задача. Атакующий защитник набирает очки, разыгрывающий делает пас тем, кто может забросить мяч. Один из нападающих подбирает мячи от щита, другой атакует с задней линии, а через центрального идет вся игра. Каждый игрок знает свою задачу, в чем состоит его, и только его, вклад в успех команды. Когда каждый сосредоточит свои усилия на выполнении своих обязанностей, команда может победить.

Лучше всего можно объяснить людям, чего вы от них ожидаете, предоставив каждому описание его обязанностей. В этом описании определите от четырех до шести основных функций, которые ваш работник должен выполнять. Избегайте длинных списков. Если описание обязанностей нельзя изложить кратко, “то, скорее всего, работа является не очень конкретной. Также постарайтесь пояснить, какими полномочиями обладает работник, рабочие параметры каждой функции, которую надо выполнять, и систему отчетности в организации.

Еще один важный момент, который необходимо довести до сведения новых лидеров, — расстановка приоритетов. Я говорю своим подчиненным, что вся выполняемая ими работа по своей Значимости

для организации может быть отнесена либо к группе “А”, либо к группе “Б”. Такое представление помогает им понять, что является наиболее важным.

К группе “А” относится то, что служит развитию организации, отдела или работника. Такие направления ведут к неизведанному, открывают новые возможности и перспективные сферы деятельности. Они способствуют росту людей внутри организации. Дела, относящиеся к группе “Б”, связаны с текущим обслуживанием. Они необходимы для того, чтобы все шло гладко. Сюда относятся ответы на письма и телефонные звонки, обеспечивающие функции. Этими делами нельзя пренебрегать, но они ничего не дают развитию организации. Я обнаружил, что люди отдают все силы делам группы “Б”, потому что они кажутся важными, а то, что остается, посвящают группе “А”. Я постоянно напоминаю своим сторонникам о необходимости отдавать 80 % времени и энергии делам группы “А”, а оставшиеся 20 % — группе “Б”.

И наконец, руководитель должен объяснить подчиненным, что их работа имеет значение для организации и для их руководителя. Для работника именно это часто является самым важным стимулом.

ПЯТИСТУПЕНЧАТЫЙ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ

Часть процесса подготовки заключается в том, чтобы обучить людей выполнять конкретные рабочие задачи. В зависимости от того, какой подход к обучению выберет руководитель, его подчиненные либо добьются успеха, либо нет. Если лидер избирает сухой, академический подход, люди запомнят немного из того, чему их обучали. Если же просто бросить людей на исполнение работы, не дав им никаких указаний, они, возможно, будут чувствовать себя не лучшим образом.

В правильном процессе обучения учитывается то, каким путем люди приобретают знания. Ученые говорят, что мы помним 10 % услышанного, 50 % увиденного, 70 % того, что говорим, и 90 % того, что слышим, видим, говорим и делаем сами. Исходя из этого, мы должны выработать свой подход к процессу обучения.

Я обнаружил, что лучший метод обучения включает в себя пять ступеней:

Ступень 1: Я подаю пример

Процесс начинается с того, что я демонстрирую ученикам то, чему хочу их научить. Делая это, я стараюсь дать им возможность увидеть выполнение процесса в целом. Очень часто, пытаясь обучить, руководители начинают показ в середине процесса и сбивают слушателей с толку. Когда люди видят верное и полное выполнение задания, они могут попытаться его повторить.

Ступень 2: Я наставляю

На следующей ступени я продолжаю сам выполнять задачу, но теперь беру в помощники своего ученика. Я также не жалею времени

на то, чтобы не только объяснить, как что-либо делается, но еще и почему это делается именно так.

Ступень 3: Я контролирую

На этот раз мы меняемся местами. Обучаемый выполняет задание, я же помогаю и корректирую. На этой ступени особенно важно не критиковать, а поощрять ученика. Это заставляет его продолжать стараться, стремиться сделать работу лучше и не сдаваться. Работайте с ним до тех пор, пока он не обретет уверенность. Когда он закончит процесс, попросите объяснить вам все. Это поможет ему все понять и запомнить.

Ступень 4: Я даю стимул

Теперь я не принимаю участия в выполнении работы и даю обучаемому свободу. Моя задача состоит в том, чтобы убедиться, что он знает, как выполнить задачу без посторонней помощи, и в том, чтобы продолжать поощрять его к дальнейшему совершенствованию. Мне важно оставаться с ним до тех пор, пока он не почувствует успех. Это великая мотивирующая сила. Теперь обучаемый, возможно, захочет усовершенствовать процесс. Поддержите его в этом и одновременно учитесь у него.

Ступень 5: Я приумножаю

Я больше всего люблю этот этап работы. Когда новые лидеры обучаются хорошо выполнять работу, приходит их очередь учить этому других. Учителя знают, что лучший способ что-либо выучить — кого-нибудь этому научить. А самое замечательное состоит в том, что я освобождаю время для выполнения более важных для развития организации задач, пока другие занимаются обучением.

ТРИ ГЛАВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Никакое обучение не принесет желаемых результатов, если вы не предоставите своим людям свободу при выполнении работы. Я полагаю, что если выберу лучших людей, покажу им перспективу, обучу основам, а затем предоставлю им свободу, то получу от них высокие результаты. Как однажды заметил генерал Джордж С. Паттон, “никогда не говорите людям, как они должны что-то сделать. Скажите им, что нужно сделать, и они поразят вас своей изобретательностью”.

Вы не можете предоставить людям полную свободу, не организовав их труд, но свободы должно быть достаточно для творчества. Это становится возможным благодаря трем составляющим: *ответственности, влиянию и отчетности*.

Для некоторых людей ответственность — самое простое из трех данностей. Мы все хотим, чтобы наше окружение состояло из ответственных людей. Мы знаем, как это важно. Как говорил писатель и редактор Майкл Корда, “В любом большом деле успех требует от вас ответственности... В конечном итоге, все преуспевающие люди обладают одним качеством... — способностью брать на себя

ответственность”.

Для некоторых руководителей наиболее сложным оказывается позволить своим людям нести ответственность после того, как она была им поручена. Плохие организаторы хотят контролировать каждую мелочь в работе своих сотрудников. Когда это происходит, работающие на них потенциальные лидеры испытывают разочарование и больше не развиваются. Вместо того чтобы брать на себя больше ответственности, они становятся равнодушными и начинают избегать любой ответственности. Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники брали на себя ответственность, наделяйте ею в полной мере.

Вместе с ответственностью должно приходить влияние. В противном случае вы не получите результатов. Уинстон Черчилль, обращаясь к Палате Общин во время Второй мировой войны, сказал: “Я ваш слуга. Вы имеете право уволить меня, когда пожелаете. Но вы не имеете права возлагать на меня ответственность, не давая мне полномочий действовать”.

Когда ответственность и влияние соединяются, люди действительно получают огромную силу.

В отношении влияния необходимо отметить один важный момент. Когда мы даем полномочия новым лидерам, мы реально больше *позволяем* им пользоваться властью, чем *предоставляем* ее. Реальную власть нужно заработать.

Джордж Дейвис в книге “Magic Shortcuts to Executive Success” отмечает: “Авторитет — это не то, что можно купить, с чем можно родиться или получить от старших по званию. Авторитет нужно заработать — и мы зарабатываем его у наших подчиненных. Ни один менеджер не имеет реального авторитета у подчиненных, если он его не заработал — в глазах своих подчиненных, а не в своих глазах или глазах своего начальства”.

Мы должны разрешить людям пользоваться властью. Это наша обязанность. А они, в свою очередь, обязаны заработать себе авторитет.

Я обнаружил, что есть разные уровни влияния.

УРОВНИ ВЛИЯНИЯ

Должность

Чаще всего встречается влияние, предоставляемое человеку его положением в структуре организации. Такой тип влияния не выходит за пределы рабочих обязанностей. С этого начинают все новые руководители. В дальнейшем они могут либо заработать больше влияния, либо уменьшить и без того незначительное влияние, которое было. Это зависит от них.

Компетентность

Этот тип влияния основан на профессиональных способностях, умении выполнить работу. Последователи уважают мнение компетентного руководителя, когда дело касается их работы.

Индивидуальность

Последователи могут также уважать руководителя за его личные качества — индивидуальность, внешность и харизму. Влияние, основанное на личных качествах, несколько шире, чем основанное на компетентности, но оно не является на деле более сильным, потому что также не может проникнуть глубоко.

Честность

Влияние, основанное на таких свойствах личности, как честность, возникает благодаря наличию у человека внутреннего стержня. Здесь влияние опирается на характер. Когда новые лидеры приобретают влияние, основанное на свойствах их личности, они делают значительный шаг в своем развитии.

Духовность

В светских кругах люди редко осознают силу влияния, основанного на духовности. Оно возникает из личного опыта человека в общении с Богом и благодаря его силе, действующей через человека. Это влияние обладает большой силой.

Лидеры должны зарабатывать авторитет вновь у каждой новой группы людей. Однако я обнаружил, что, когда руководители приобретают влияние на каком-то одном уровне, им не требуется много времени, чтобы добиться того же в новом коллективе. Чем выше уровень влияния, тем быстрее это происходит.

Когда людей наделяют ответственностью и влиянием, они получают возможность действовать. Но мы должны быть также уверены, что они действуют правильно. Вот тогда и возникает необходимость отчетности. Истинная ответственность со стороны новых руководителей включает в себя готовность отчитываться за свои действия. Если мы создаем людям благоприятный климат (как это описывается в главе 2), они не будут бояться отчетности. Они будут признавать свои ошибки и рассматривать их как часть процесса обучения.

Роль руководителя в осуществлении отчетности заключается в том, что он уделяет время для анализа работы нового лидера и честной, конструктивной критики. Очень важно, чтобы руководитель поддержал ученика, оставаясь при этом честным. Говорят, что, когда после смерти Франклина Д. Рузвельта Гарри Трумэн был стремительно избран президентом, спикер палаты представителей Сэм Рэйберн дал ему такой отеческий совет: “Начиная с этого момента, вокруг тебя будет толпиться множество людей: Они попытаются окружить тебя стеной и не дать другим идеям, кроме своих собственных, пробиться к тебе. Они будут твердить, какой ты великий человек, Гарри. Но мы оба с тобой знаем, что это не так”. Рэйберн напомнил президенту Трумэну о его ответственности.

ОБЕСПЕЧЬТЕ НЕОБХОДИМЫМИ СРЕДСТВАМИ

Возлагать ответственность, не предоставляя средств, бессмысленно: это невероятно ограничивает. Абрахам Маслоу говорил: “Если единственный инструмент, имеющийся у вас, — это молоток, то вы, скорее всего, станете при помощи него решать все проблемы”. Если мы хотим, чтобы наши люди были творческими и изобретательными, мы должны предоставить им для этого средства.

Очевидно, основными средствами является оборудование типа копировальных аппаратов, компьютеров и прочего, что упрощает работу. Мы должны не только предоставить все необходимое для выполнения работы, но и помочь людям эффективно и быстро справляться с ней, особенно с делами группы “Б”. Постоянно старайтесь экономить время людей для более важных дел.

Средства, однако, подразумевают нечто большее, чем просто оборудование. Необходимо предоставить средства для развития. Не жалейте времени на наставление людей в конкретных необходимых областях. Будьте готовы потратить деньги на книги, кассеты, семинары и профессиональные конференции. Там можно найти кладезь полезной информации, а свежие идеи, полученные извне, могут способствовать росту организации. Будьте изобретательны, предоставляя средства. Это даст вашим людям возможность расти и вооружит их для качественного выполнения работы.

СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Полагаю, что проверять людей нужно регулярно. Я считаю полезным постоянно проводить мини-аттестации. Руководители, ожидающие официальной ежегодной аттестации только для того, чтобы дать оценку своим подчиненным, будут огорчены. Людям нужно регулярно говорить, что они справляются с работой хорошо. О том, что они не справляются, им также нужно знать как можно раньше. Это предотвращает множество проблем в организации, а также помогает лидеру стать лучше.



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЧАСТОТУ ПРОВЕРОК

Частота проверок исполнения работы определяется рядом факторов:

Важность задания

Если от выполнения задания зависит судьба организации, то я провожу проверку часто.

Сложность задания

Я нахожу, что, если задача очень сложная, исполнитель нуждается в ободрении гораздо чаще. Возможно, ему также понадобится получить ответы на вопросы или помощь в решении трудной проблемы. Иногда, если задание действительно требует много сил, я советую человеку отдохнуть. Сложная работа может привести к тому, что человек перегорит.

Новая работа

У некоторых лидеров не возникает трудностей с выполнением нового задания, как бы оно ни отличалось от предыдущего. Другим приспособиться очень сложно. Я чаще проверяю тех, кто менее гибок и изобретателен.

Новый работник

Я хочу дать новым лидерам любую возможность для успеха. Поэтому я проверяю новичков чаще. Таким образом можно помочь им предвосхитить возникновение проблемы и добиться ряда успехов. Так они могут обрести уверенность.

Ответственность работника

Если я знаю, что могу дать человеку задание и оно всегда будет выполнено, можно не проверять этого человека до завершения работы. С менее ответственными людьми я не могу себе этого позволить.

ПРОВЕРКА ИСПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Мой подход к осуществлению контроля также различен для разных людей. Например, с новичками нельзя обращаться так же, как с заслуженными работниками. Но независимо от того, как долго я знаю человека, всегда делается следующее:

Обсуждаются ощущения

Я всегда даю сотрудникам возможность сказать мне, что они чувствуют. Я также говорю им, что я чувствую. Это разряжает обстановку и позволяет нам заняться делом.

Оцениваются успехи

Мы вместе пытаемся определить результаты. Я часто задаю вопросы, чтобы получить необходимую информацию. Если человек сталкивается с препятствиями, я стараюсь устранить их в меру своих возможностей.

Дается оценка

Это наиболее важная часть всего процесса. Я всегда даю какую-то оценку и произвожу ее честно, готовясь к ней заранее, чтобы не ошибиться. Я даю конструктивную критику. Это позволяет работнику понять, насколько он справляется, исправить ошибки, улучшить работу, ускорить ее.

Оказывается поддержка

Независимо от того, работает человек плохо или хорошо, я все равно стараюсь его поддержать. Я призываю плохих работников работать лучше. Поощряю хороших работников, хвалю лучших. Я стараюсь обнадежить и поддержать людей, когда они переживают личные проблемы. Поддержка не дает людям останавливаться.

Хотя такое случается весьма редко, но время от времени попадают люди, регулярно не справляющиеся с работой. Когда это происходит, я пытаюсь определить, в чем проблема. Обычно причина плохой работы может заключаться в следующем:

- 1) человек не подходит для этой работы;
- 2) человек не обладает необходимыми знаниями или лидерскими качествами;
- 3) человек является плохим работником.

Прежде чем что-либо предпринять, я пытаюсь разобраться в ситуации. Сопоставляю факты, чтобы убедиться в том, что дело действительно в плохой работе, а не в моем восприятии. Затем я определяю как можно точнее, где скрываются недостатки. И, наконец, беседую с человеком, чтобы получить возможность посмотреть на дело с другой стороны.

Подготовившись должным образом, я ищу конкретную причину. Если дело в несоответствии занимаемой должности, я объясняю это работнику, перевожу его на другой участок работы и заверяю, что мое доверие к нему осталось прежним. Если дело в неадекватном обучении или недостаточных лидерских навыках, я возвращаюсь назад и заново прохожу с ним те ступени обучения, которые были плохо усвоены. Снова объясняю человеку, в чем заключалась проблема, и всячески стараюсь его поддержать. Если же дело в самом человеке, я вызываю его на разговор и сообщаю об этом. Объясняю, в чем заключаются его недостатки и что он должен сделать, чтобы с ними справиться. Затем даю ему еще один шанс. Но я также начинаю вести протокол на тот случай, если мне придется его уволить.

Я хочу, чтобы он добился успеха, но не собираюсь тратить на него время, если он не делает ничего для улучшения своей работы.

РЕГУЛЯРНО ПРОВОДИТЕ ЗАНЯТИЯ

Даже после окончания обучения и в процессе подготовки к следующей стадии роста — развитию — продолжайте регулярно проводить занятия. Это поможет вашим людям не сбиться с пути, продолжать расти, а также взять на себя ответственность за самообучение. Когда я готовлю занятие, то включаю в программу следующее.

Хорошие новости

Я всегда начинаю на положительной ноте. Напоминаю обо всем хорошем, происшедшем в организации, и уделяю особое внимание тем областям, в которых лежат интересы и обязанности моих людей.

Перспектива

Люди часто настолько поглощены ежедневными обязанностями, что теряют из виду то, к чему стремится организация. Воспользуйтесь возможностью на занятии вновь указать им на перспективу. Это создаст подходящий контекст для восприятия того, чему вы собираетесь их научить.

Содержание

Содержание будет зависеть от потребностей. Постарайтесь сосредоточить обучение на том, что поможет людям с делами, попадающими в группу “А”; ориентируйтесь на конкретных людей, а не на план урока.

Организационные вопросы

Обсуждайте любые организационные вопросы, решение которых поможет вашим подчиненным чувствовать себя более уверенно и проявлять лидерские качества.

Атмосфера

Уделите время личному общению с людьми, которых вы обучаете. Поддержите их лично. И покажите, как занятие поможет им лучше выполнять свою работу. Они покинут занятие с хорошим настроением и готовыми к работе.

Процесс подготовки отнимает много времени и внимания. И он потребует от лидера-наставника больше времени и самоотверженности, чем просто проведение занятий. Но цель обучения — долгосрочная, а не краткосрочная; Подготовка не просто создает последователей или: даже увеличивает число лидеров, но приумножает лидеров. Как я указывал в разделе, посвященном пяти ступеням процесса обучения, подготовка не закончена до тех пор, пока учитель и новый лидер не найдут подходящего человека, которого новый лидер будет обучать. Только тогда процесс подготовки совершит полный круг. Без продолжателей вашего дела не, бывает успеха.

Лидеры, обучающие других лидеров, вероятнее всего добьются успеха независимо от того, в какой организации они работают. Когда лидер предан делу обучения, общий уровень качества работы в

организации невероятно повышается. Все становятся более подготовленными для выполнения работы. Кроме того, наиболее подготовленные люди смогут перейти к последней стадии роста, которая создает самых лучших лидеров — стадии развития. Как говорил Фред А. Манске-младший, “самый великий лидер—тот, кто готов обучать и развивать людей до тех пор, пока они не превзойдут его в своих знаниях и способностях”. Следующая глава расскажет о том, как сделать этот шаг.

Глава 6

Вечное стремление лидера: РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ



Если вы сделали все, о чем я говорил до сих пор в этой книге, — создали отличную среду, воспитали своих сотрудников и обучили лучших из них, то вы уже сегодня добились больше, чем многие менеджеры. Вы можете считать себя руководителем выше среднего уровня. Однако если вы не пойдете дальше, то никогда не станете великим лидером. Как бы усердно и изобретательно вы ни работали, вам никогда не стать лучшим из лучших. Почему? Потому, что самые лучшие лидеры, 1% достигших вершины успеха, поднимают своих людей еще на одну ступеньку вверх и совершенствуют их, для того чтобы они могли полностью реализовать свой потенциал. Способствовать росту и развитию людей — высшее призвание руководителя.

Способствовать росту и развитию людей — высшее призвание руководителя.

Вас, возможно, удивляет, почему не все лидеры идут на этот последний шаг. Они не делают этого потому, что это очень трудная работа. Однажды мне довелось услышать историю о проповеднике, который после двадцати лет пасторства стал директором похоронного бюро. Когда его спросили, что послужило причиной такой перемены, он ответил: “Я потратил три года на то, чтобы исправить Фреда, а он

до сих пор алкоголик. Я потратил полгода на то, чтобы исправить брак Сьюзан, а она подала на развод. Затем я потратил два с половиной года на то, чтобы помочь Бобу решить проблему с наркотиками, а он по-прежнему наркоман. Здесь, в похоронном бюро, если я что-то у них исправляю, то это так и остается”.

Человек, пока он жив и дышит, требует постоянного внимания. А развитие отнимает много сил. Оно требует большего внимания и отдачи, чем воспитание и обучение. Для того чтобы понять разницу в приоритетах между воспитанием, обучением и развитием, взгляните на следующую таблицу.

Воспитание	Обучение	Развитие
Забота для работы	Обучение для личного роста	Обучение
Сосредоточенность на потребностях	Сосредоточенность на задаче	Сосредоточенность на человеке
Отношение	Взаимоотношение	Преобразование
Служение	Управление	Лидерство
Сохраняет лидеров	Прибавляет лидеров	Приумножает лидеров
Закладывает основы	Освобождает потенциал	Дает силу
Помощь	Обучение	Наставничество
Ориентируется на нужды	Ориентируется на навыки	Ориентируется на характер
Их желания организации	Потребности человека	Потребности
Желание	Наука	Искусство
Небольшой рост или его отсутствие	Краткосрочный рост	Долговременный рост
Все	Многие	Немногие

Взгляните на принципы развития лидеров. Они основываются на потребностях потенциальных лидеров, на их росте. Процесс строится таким образом, чтобы укрепить и проявить лучшие из их качеств, развить сильный характер и помочь раскрыть и реализовать потенциал.

Поскольку развитие лидеров требует внимания, времени и самоотдачи, наставник может работать лишь с несколькими людьми одновременно, как показывает последняя графа таблицы. Наставляйте всех своих людей и обучайте многих. Но развивайте лишь нескольких — тех немногих, которые действительно готовы к этому и этого хотят.

Есть еще одно важное различие между обучением и развитием. Обучение — это, по своей сути, последовательный процесс. Для того, чтобы обучить людей, вы проводите их через ряд конкретных этапов. Такова наука обучения, как это отмечено в таблице. Развитие лидера больше похоже на искусство. Это не ряд конкретных этапов, через которые вы проводите сотрудников. Вместо этого существуют аспекты, которым нужно уделять внимание на протяжении всего процесса.

Ниже перечислены двенадцать действий, которые необходимо предпринять руководителю, чтобы превратить своих сотрудников в лучших из лучших.

ЗАДАЙТЕ ТРИ ВОПРОСА

Любой рост начинается с мотивации. Вы, будучи наставником, должны узнать мотивацию ваших потенциальных лидеров и использовать ее. Начните с трех вопросов:

Чего они хотят?

Все люди чего-то хотят. Даже у человека, с виду ни к чему не стремящегося, есть желания. Вам необходимо выяснить, чего хотят ваши люди. Возможно, они вам об этом расскажут. Быть может, вам придется провести расследование. Поскольку вы уже установили с ними отношения, используйте сведения, которые узнали в процессе взаимного общения. Выяснить, чего хотят люди, необходимо любым способом, потому что только тогда вы будете знать, что сможет побудить их к личному росту.

Знают ли они, как добиться того, чего они хотят?

Если люди хотят чего-либо, но не знают, как этого добиться, они никогда не будут стремиться к этому. Одна из ваших задач как руководителя заключается в том, чтобы определить, как ваши сотрудники могут добиться того, чего они хотят, и показать им путь к достижению. Поскольку вы уже двигаетесь по своему пути, то, вероятно, сможете более четко увидеть их путь и помочь им на него встать. В некоторых случаях вы, возможно, даже окажетесь в состоянии проложить для них этот путь.

Получат ли они вознаграждение, добившись успеха?

Иногда случается, что даже людям, имеющим цели и видящим пути их достижения, не хватает стремления. Почему? Потому что они считают, что вознаграждение не окупит затрат.

Будучи лидером, вы можете поделиться с ними своим опытом и показать, что награда стоит тех усилий, которые пред стоит предпринять. Ваше положение также позволяет продемонстрировать, насколько их личные цели и желания совпадают с целями организации. Когда цели совпадают, награда приумножается.

Например, если цель одного из ваших людей — стать выдающимся торговым агентом, то такая цель выгодна всем, и организация

вознаградит за ее достижение (в виде комиссионных или заработной платы). В результате, если этот человек достигнет своей цели, то получит и моральное удовлетворение, и денежное вознаграждение от организации. Награда приумножается.

Задайте эти вопросы, чтобы выяснить мотивацию ваших людей, а затем используйте эту мотивацию с тем, чтобы помочь им совершенствоваться.

БУДЬТЕ ХОРОШИИ/И СЛУШАТЕЛЕМ

Хорошие лидеры всегда хорошие слушатели. Если вы будете прислушиваться к сотрудникам, это будет способствовать и вашему успеху, и их развитию. Когда вы слушаете их идеи и мнения, особенно перед тем, как принять решение, вы даете им шанс увеличить свой вклад в общее дело. Каждый раз, когда вы прислушиваетесь к ним и оказываете доверие, они будут чувствовать свою значимость и продолжать вносить свой вклад. Это один из лучших способов научить людей мыслить творчески. Они также разовьют свою способность к суждению и начнут понимать, почему вы используете некоторые из их идей, но отказываетесь от других. Они научатся видеть более четко и не упускать из виду перспективу.

*Хорошие лидеры
всегда являются
хорошими
слушателями*

*Все идеи являются
хорошими до тех
пор, пока Вы не
остановитесь на
лучшей*

Решающее значение в этом процессе имеет то, что вы искренне спрашиваете их совета, а затем относитесь к нему внимательно и положительно. Если вы поступаете формально, люди всегда это поймут. Точно так же никогда не критикуйте человека, высказывающего свое предложение, даже если оно и не заслуживает внимания. Люди, чувствуя, что их недооценивают, вскоре перестают предлагать, и вы можете упустить хорошую идею из-за того, что не оказали человеку необходимой поддержки. Постарайтесь выработать у себя такое отношение: все идеи являются хорошими до тех пор, пока вы не остановитесь на лучшей.

ВЫРАБОТАЙТЕ ПЛАН ЛИЧНОГО РОСТА

Одно из моих любимых занятий — проведение конференций в различных уголках страны. Особенно я люблю пять или шесть конференций, которые организует наш институт развития лидерских навыков INJOY. Один из самых важных вопросов, освещаемых мной на этих конференциях, — развитие личности. Я часто предлагаю тем участникам конференции, кто выработал план развития собственной

личности, подойти ко мне в перерыве и рассказать о плане. Знаете ли вы, что за все годы, что я этим занимаюсь, ко мне не подошел ни один человек? Почему? Потому что ни один человек не выработал для себя план развития личности.

Люди думают, что развитие — это естественный результат того, что мы живем. Но это не так. Развитие не происходит автоматически, оно не обязательно приходит с опытом или в результате сбора информации. Развитие личности должно происходить целенаправленно, последовательно и по плану.

Лучшее, что вы можете дать людям, развивающимся под вашим началом, помимо примера личного роста, — это помощь при разработке собственного плана развития личности. Я хочу подчеркнуть тот факт, что для развития личности необходим *план*. Как говорит мой друг Зиг Зиглар, “Ты рожден победителем, но, чтобы стать им, тебе необходимы план и подготовка к победе”. С развитием личности дело обстоит точно так же. Вы должны создать план и следовать ему.

Я посвятил значительную часть своей жизни саморазвитию и подготовке материалов, необходимых для развития других. Каждый месяц в течение последних девяти лет я готовил кассеты с записями на тему развития лидерских навыков и рассылал их людям по всей стране через нашу организацию INJOY. Я делал это потому, что мое самое большое желание — помочь другим реализовать свой потенциал. Именно поэтому я провожу конференции по развитию лидерских навыков. Позвольте продемонстрировать вам план развития личности, который я даю слушателям на этих конференциях. Помогите вашим сотрудникам приспособить этот план к своим потребностям. И используйте его сами, если только вы не выработали свой.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

Отведите время для ежедневного роста

На этом этапе имеют значение два понятия. Во-первых, время для роста должно быть *запланировано*. Нет ничего легче, чем сбиться с пути. Время для роста, которое не включено целенаправленно в наш распорядок дня, вскоре улетучивается, потому что наша жизнь переполнена событиями. Люди должны найти время для себя и сделать его частью распорядка дня. Затем они должны придерживаться этого времени так же, как и времени для любых других важных дел. Во-вторых, время на личный рост должно отводиться ежедневно, не менее пяти дней в неделю. Преподаватели утверждают, что обучение более эффективно, когда на него регулярно отводятся короткие промежутки времени, чем если оно происходит продолжительно, но редко. Ежедневная работа хорошо себя оправдывает.

Вот недельный план, который я рекомендую на своих конференциях:

<i>Понедельник:</i>	Один час с Богом.
<i>Вторник:</i>	Один час на прослушивание кассеты по развитию лидерских навыков.
<i>Среда:</i>	Еще один час на прослушивание той же пленки (делая записи основных идей и осмысля услышанное).
<i>Четверг:</i>	Один час на чтение книги по развитию лидерских навыков.
<i>Пятница:</i>	Еще один час на чтение этой же книги (делая записи основных идей и осмысля прочитанное).

Помимо ежедневного плана я также рекомендую просматривать материалы в то время, которое другие люди считают потерянным. Например, каждый раз, когда мне приходится куда-либо ехать, я беру с собой книги и журналы, не настолько информативные, как те, что я читаю каждый день, но содержащие интересные материалы. Во время ожидания в аэропорту или в полете я также просматриваю материалы и вырезаю интересные заметки и фрагменты.

Документируйте то, что узнаете

Каждое полезное сведение, которое человек находит, должно быть обработано и сохранено. Я пользуюсь этой системой вот уже тридцать лет. Каждый раз, когда мне попадается хорошая статья или цитата, я вырезаю ее и складываю в папку. Это дает два преимущества. Во-первых, когда мне нужны материалы для выступления на семинаре, я имею множество источников информации, собранных в течение трех десятилетий. Во-вторых, каждый раз, когда я сокращаю статью до одного предложения, наиболее ясно выражающего ее содержание, это означает, что я переработал всю информацию, обдумал ее, выявил в ней главное и выучил ее.

Применяйте на практике то, что узнаете

Новая информация не сразу становится частью вас. Для того чтобы это произошло, вы должны применить ее на практике. Каждый раз, когда вы узнаете что-то новое, стоит спросить себя:

“Где, когда и как я могу это использовать?” Я предпочитаю не просто мысленно отмечать заученные вещи, поэтому я использую такую систему:

- Каждую неделю отбирать одну вещь, которую я узнал.
- Наклеить ее на карточку размером 3x5 (она лежит передо мной в течение недели).
- Поделиться этим со своей женой.
- Поделиться еще с кем-нибудь в течение 24 часов.
- Обучить кого-нибудь этому (я включаю это в план урока).

Развивайтесь вместе с кем-либо

Вокруг меня есть люди, которые обмениваются со мной и с

которыми я сам целенаправленно обмениваюсь информацией. Когда вы делитесь с другими полученными знаниями, вы углубляете свое понимание, укрепляете отношения с этими людьми, завоевываете единомышленников и несете ответственность за свои слова. Вы также ведете интересный разговор.

Планируйте свой рост и следуйте этому плану в течение года

Указанный выше пятидневный план предполагает, что ему будут следовать на протяжении года. Используя этот план, вы сможете без труда читать двенадцать книг и слушать двенадцать кассет каждый год. К концу года у вас будет значительное количество источников, к которым можно обращаться, и вы сделаете огромные успехи. Если вы хотите стать специалистом по какому-нибудь предмету, то, по мнению Эрла Наитингейла, вам нужно в течение пяти лет ежедневно проводить один час, занимаясь этим предметом.

Развитие личности подобно вкладыванию денег. Для этого не требуется подходящее время. Для этого подходит любое время.

Я должен сказать еще кое-что относительно написания плана развития ваших людей: начинайте сегодня! Возможно, ваши сотрудники скажут вам, что им слишком много лет, чтобы начинать сейчас, или они слишком заняты, или время выбрано неудачно. Но развитие личности подобно вкладыванию денег. Для этого не требуется *подходящее время*. Для этого подходит *любое время*. Заставьте их сдвинуться с места сейчас.

НЕ ДАЙТЕ РАЗВИТИЮ ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ

Мы живем в конкурентном обществе, которое сосредоточено на достижении. Бейсболисты живут в ожидании того дня, когда попадут в основную лигу. Бизнесмены карабкаются по служебной лестнице, надеясь когда-нибудь стать главными директорами или председателями правления.

Некоторые предприятия, использующие методику сетевого маркетинга, пропагандируют идею, что если человек создаст достаточно большую сеть, то сможет расслабиться, тогда как работать будут другие. Человек всегда будет чего-то добиваться, стремиться что-то достигнуть. Но достижение—это иллюзия. В нашем обществе полно преуспевших людей, которые поняли, что чувствуют себя такими же неудовлетворенными, как и раньше. Смысл путешествия не в достижении пункта назначения. Смысл в том, что вы узнаете в процессе и каким становитесь в результате. Иметь цели — это хорошо. Но всем нам грозит опасность, достигнув каких-то целей, перестать двигаться вперед.

Джон Вуден, один из самых преуспевающих баскетбольных тренеров всех времен, уделял основное внимание процессу роста. В книге “Six Timeless Marketing Blunders” Уильям Л. Шанклин рассказывает о подходе Вудена к тренерской работе. Когда Вуден был тренером команды Калифорнийского Университета, пишет Шанклин, он не ставил победу выше всего остального. Он подчеркивал значение подготовки, командной работы, готовности изменяться и желания каждого работать на пределе своих возможностей. Он уделял основное внимание процессу, а не результату.

То же верно и в промышленности. Вот что я слышал от эксперта по контролю за качеством: “Осуществляя контроль качества, мы интересуемся не продуктом, а процессом его изготовления. Если процесс безупречен, то качество продукта гарантировано”. Это справедливо и когда дело касается развития личности.

Как создатели лидеров, мы не должны позволять людям из нашей команды останавливаться в развитии. Мы должны подавать пример роста, поощрять и вознаграждать его. Мы должны показать, как продолжать развиваться на протяжении длительного периода. Люди, подобно деревьям, должны расти на протяжении всей жизни. Не бывает деревьев, достигших предела роста. В тот день, когда дерево перестает расти, оно умирает.

ЧЕТЫРЕХСТУПЕНЧАТЫЙ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

Большинству людей нужно время, чтобы принять новую идею и адаптироваться к новой ситуации. Обычно они проходят четыре стадии, прежде чем какое-нибудь понятие станет частью их самих. Я обнаружил, что восприятие и принятие обычно происходит в следующем порядке:

На зрительном уровне

Большинство людей воспринимают вещи визуально. Зачастую для того, чтобы понять что-то новое, им нужно это увидеть.

На эмоциональном уровне

После того как люди увидели нечто новое, они реагируют на это эмоционально. Дайте им время осознать свои эмоции, прежде чем переходить к следующей ступени.

На уровне опыта

Поняв что-либо и эмоционально приняв, люди готовы попытаться это применить. Получение опыта позволяет им подойти к последней фазе.

На уровне убеждения

После того как люди увидели что-либо, эмоционально это приняли и получили положительный опыт применения, это на деле становится частью их мышления и системы ценностей.

Если вы осознаете эти четыре фазы, вам удастся провести ваших людей по пути развития, встретив не так уж много препятствий.

КАК ПРОВОДИТЬ ОБУЧЕНИЕ

Хотя вы и будете помогать сотрудникам вырабатывать собственный план развития личности и поощрять их как можно больше развиваться самостоятельно, вам также придется самому их учить. В идеале, вы будете делиться с ними тем, что узнаете сами в процессе своего роста. Я все время делаю это в своей организации. Лучший способ, найденный мной, можно представить следующим образом:

Объяснение

Демонстрация

Опыт

Отчет

Сначала я даю объяснение в контексте, связанном с реальной жизнью. Какой бы хорошей ни была идея или теория, они бесполезны, если их нельзя применить в реальной жизни. В силу такой нереальности я не смогу провести их демонстрацию, что необходимо на следующем этапе. Испытав и продемонстрировав любую идею, прежде чем представлять ее кому-либо, я получаю возможность проверить ее, лучше запомнить и лучше преподать другим. Услышав и увидев, они готовы попробовать сами. И наконец, подопечные должны отчитаться передо мной либо друг перед другом в том, как сами применили эту идею. Если вы их ни к чему не обязываете, они могут поверить в значимость идеи, но забыть использовать ее на практике. А когда им предстоит отчитаться в применении идей, эти идеи становятся частью их самих.

ПРЕИМУЩЕСТВА РАЗНООБРАЗИЯ ОПЫТА

Люди сопротивляются переменам. Если есть возможность сделать что-то привычное и простое, уже сделанное ими ранее, вместо чего-либо нового и трудного, большинство выберет безопасный легкий путь. Будучи лидерами, мы не должны позволять нашим людям становиться негибкими.

Разнообразный опыт невероятно способствует развитию личности. Он заставляет людей расти, смотреть вперед и учиться. Чем обширнее, тем лучше человек будет справляться с возникающими трудностями, решать проблемы и преодолевать препятствия. В нашей организации существует правило трех лет. Каждые три года нашим лидерам приходится менять значительную часть своих дел и обязанностей. Это заставляет их осваивать новые навыки. Благодаря новым обязанностям молодые лидеры получают возможность развиваться. Старшие руководители получают возможность справляться с новыми проблемами. И это развивает у всех творческий подход.

Очень часто мы испытываем искушение оставить хороших работников там, где они есть, закрепляя за ними ту же работу. Но мы должны помнить, что наша цель — нечто большее, чем просто хорошее

выполнение работы. Мы создаем лидеров, а это отнимает лишнее время и силы. Ангус Дж. Макквин рассказывает историю о Джеймсе Гарфилде, которая иллюстрирует эту мысль. Прежде чем стать президентом Соединенных Штатов, Гарфилд был директором колледжа Хирам в Огайо. Когда отец одного из учеников спросил его, нельзя ли упростить программу, чтобы его сын мог закончить обучение раньше, Гарфилд ответил: “Конечно. Но все зависит от того, что вы хотите, что бы из вашего мальчика получилось. Когда Бог хочет создать дуб, Он тратит на это сотню лет. Когда Он хочет создать чертополох, Ему требуется всего два месяца”. Снабдите ваших людей глубокими и крепкими корнями, развивая их медленно и с помощью разнообразного опыта.

СТРЕМИТЕСЬ К СОВЕРШЕНСТВУ

Вине Ломбарди, великий лидер и один из лучших тренеров, когда-либо работавших с профессиональной футбольной командой, однажды сказал: “Качество жизни человека определяется тем, насколько последовательно он стремится к совершенству независимо от выбранного поля деятельности”. Ломбарди признавал важность стремления к совершенству. И умел внушить такое стремление тем, кого тренировал.

Стремясь к совершенству, вы! подталкиваете ваших людей карабкаться на самую вершину. Когда цель руководителя состоит лишь в том, чтобы сделать что-либо приемлемое, а не совершенное, тогда даже лучшие люди в организации будут давать лишь приемлемые результаты. А остальные не произведут даже и этого минимума. Когда целью является совершенство, то лучшие работники достигнут этой цели, а остальные по крайней мере попадут в мишень.

Совершенство создает характер, а характер создает совершенство.



Еще одно преимущество стремления к совершенству состоит в том, что здесь проявляется характер ваших людей. Успех любой

организации предопределяется характером ее руководителей. Совершенство создает характер, а характер создает совершенство. Требуйте совершенства от своих лидеров, и из них получатся люди, которые будут требовать совершенства от себя самих и от своих людей.

СЛЕДУЙТЕ “ЗАКОНУ ЭФФЕКТА”

Педагог-психолог Э. Л. Торндайк на рубеже столетий много работал над модифицированием поведения. Эта работа привела его к открытию “закона эффекта”. В упрощенной формулировке закон звучит следующим образом: “Поведение (достойное. — *Прим. ред.*) немедленно вознаграждается увеличением частоты повторяемости или (недостойное) мгновенно наказывается ее падением”.

Мы должны спросить себя, что вознаграждается в нашей организации. Вознаграждаем ли мы личный рост и стремление к совершенству? Если это так, то наши люди будут расти и развиваться.

Несколько лет назад я разработал список образчиков поведения и качеств, которых я ожидаю от людей в моей организации, и решил это вознаграждать. Другими словами, я решил поощрять своих работников, чтобы показать им, насколько они соответствуют или превосходят мои ожидания. Качества, которые я более всего ценю, включают положительный настрой, лояльность, личный рост, создание новых лидеров и творческий подход. Заметьте, что личный рост входит в список. Я хочу привлечь вас к тому, чтобы вы определили, какие качества вы более всего цените, а затем решили поощрять их в своих людях. И не забудьте включить в список личный рост. Вы обнаружите, что, когда создадите систему поощрений за достижение верных целей, ваши сотрудники научатся прекрасно управлять собой и превратятся в лидеров.

НЕ БОЙТЕСЬ ПРОТИВОСТОЯТЬ

Поощрение положительных качеств требует усилий от руководителя, но это достаточно легко делать. Противостоять отрицательному поведению гораздо сложнее. Некоторые боятся не понравиться людям или оттолкнуть их от себя. Другие опасаются, что усугубят ситуацию, обидев или разозлив тех, с кем идут на конфликт. Но если человек не оправдывает ожиданий, то *попытка избежать противостояния может только ухудшить ситуацию*. Во-первых, пострадает организация, потому что этот человек действует не в ее интересах. Во-вторых, пострадаете вы, поскольку недостатки в работе этого человека повредят вашей эффективности. И наконец, когда человек не соответствует требованиям работы, а ему об этом не говорят, он теряет важную возможность учиться и расти в процессе своего развития. Каждый раз, когда руководитель избегает противостояния, он должен спросить себя, останавливают ли его личные соображения

или интересы организации. Если он делает это ради себя, то исходит из эгоистических побуждений.

В идеале в результате противостояния выигрывают все. В нашей стране нас воспитывают в убеждении, что в каждом конфликте есть победитель и проигравший. Но это не обязательно должно быть так. Для того чтобы все остались в выигрыше, мы должны подходить к противостоянию с правильной точки зрения. Представьте себе противостояние как возможность помочь вашим людям и сделать их лучше. И никогда не идите на это в состоянии гнева или для демонстрации силы. Делайте это уважительно и думайте об интересах оппонента. Ниже я перечислю десять принципов, которые можно применять, чтобы действовать именно таким образом:

Не откладываете противостояние

Чем дольше я жду, тем менее вероятно, что я сделаю то, что необходимо. Еще одно преимущество своевременного отпора состоит в том, что мне вряд ли придется в этом случае спорить из-за мелочей.

Не отождествляйте человека и его ошибки

Я должен обращаться к действию и противостоять ему, а не человеку. Людей нужно по-прежнему поощрять и поддерживать. Не боритесь с тем, что человек не может изменить. Если я прошу человека изменить то, что он не в состоянии изменить, он будет разочарован, и это создаст напряженность в наших отношениях.

Пусть человек сам найдет верное решение

Я всегда стараюсь исходить из предположения, что люди делают то, что считают верным, и работаю над этим. Если я могу заронить в них сомнение, я это делаю — особенно в таких вопросах, которые могут быть не ясны и по-разному истолкованы.

Будьте конкретны

Человек, на противостояние с которым я иду, может определить и изменить только то, что конкретно определено. Если вы не можете дать конкретного обозначения, то, возможно, вы исходите из неверных предположений.

Избегайте сарказма

Сарказм демонстрирует озлобленность на человека, а не на его поступки. Когда я иду на противостояние, то не позволяю себе быть саркастичным.

Избегайте слов “всегда” и “никогда”

Когда я прошу человека никогда не вести себя таким образом, я призываю его слепо придерживаться какого-то правила даже в самой неподходящей ситуации. Скорее, я должен призвать его думать головой и выбирать наилучший образ действий в любой заданной ситуации, основываясь на верных принципах.

Сообщайте человеку, как вы ощущаете его неправильные действия

Если чьи-либо поступки меня оскорбляют, я немедленно сообщаю

об этом. Я не хочу, чтобы мы накапливали отрицательные эмоции и вспоминали о старых обидах потом, когда это вызовет ненужные эмоции.

Посоветуйте человеку, как целенаправленно справиться с проблемой

Я всегда хочу помочь людям преуспеть, а не потерпеть неудачу. Если я помогу решить проблему, то окажутся в выигрыше все.

Убедите человека в том, что вы цените его как личность и как друга

Я подхожу к противостоянию как к приготовлению сэндвича. Противостояние, как и мясо, оказывается в середине, между ободрением и подержкой.

Позитивное противостояние является верным признаком того, что вам действительно не безразличен этот человек и что вы помните и думаете о его интересах. Каждый раз, когда вы помогаете своим людям и разбираетесь с их проблемами, вы даете им возможность расти.

ПРИНИМАЙТЕ ТРУДНЫЕ РЕШЕНИЯ

В главе 2 я указывал на то, что лидеры должны быть готовы принимать трудные решения для создания климата, способствующего развитию. Некоторые из этих решений касались увольнения работников. Но и в процессе развития ваших лидеров также предстоит принимать трудные решения.

Люди по-разному реагируют на собственный рост, и я на основании собственного опыта пришел к выводу, что каждый из тех, кто развивается и растет, рано или поздно остановится на одном из шести уровней развития:

Уровень 1. Незначительный рост

Некоторые люди растут и развиваются очень медленно, их росту не хватает целенаправленности. Эти люди растут почти незаметно. Они, возможно, станут компетентными, но никогда не будут блистать в своей работе.

Уровень 2. Рост, в результате которого приходит мастерство

Распространено ошибочное мнение, что конечная цель развития — научиться просто хорошо выполнять свою работу. Это не так. Многие люди, которым не хватает хорошего наставника или сильного желания расти, останавливаются в процессе своего роста именно на этом.

Уровень 3. Рост, позволяющий воспитывать последователей

На этом уровне развития люди начинают прибавлять себе ценности, потому что они способны обучать других в сфере своей компетенции. Это в состоянии делать те, кто хорошо знает дело, хотя и обладает слабыми навыками лидеров. Другие, обладающие сильными лидерскими качествами, могут это делать, даже не будучи первоклассными специалистами. Люди, сильные и в том и в другом,

часто переходят на следующий уровень.

Уровень 4. Рост, в результате которого можно выполнять работу более высокого уровня

Переход с уровня 3 на уровень 4 труден. Для этого требуется, чтобы человек был готов посвятить всего себя личному и профессиональному росту. По мере того как углубляется мышление и опыт, человек становится более способным и ценным для организации и руководителей.

Уровень 5. Рост, позволяющий вести других за собой на более высокий уровень

Именно на этом уровне начинают проявляться великие лидеры. Эти люди являются истинными наставниками и они уже не просто прибавляют ценность для своей организации и руководителей, они умножают ее.

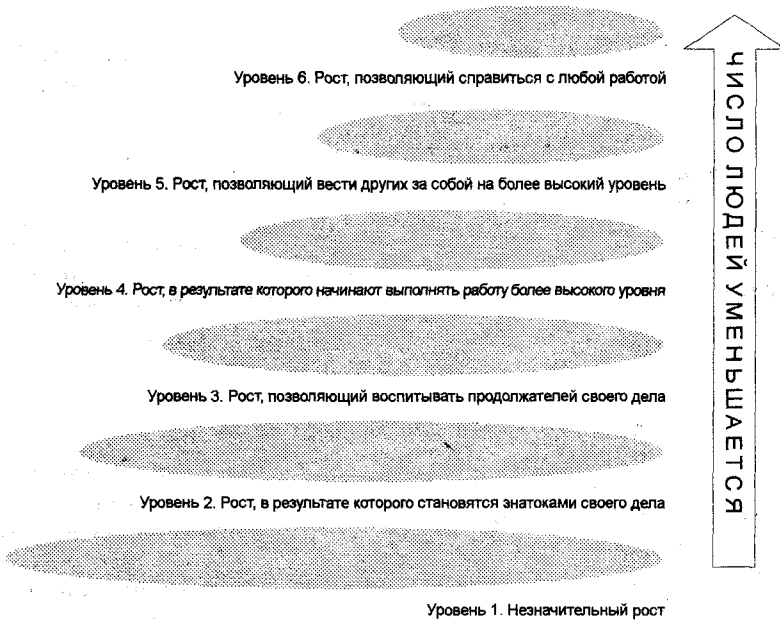


Рис. 6-1. Число людей на каждом уровне роста

Уровень 6. Рост, позволяющий справиться с любой работой

Люди, доходящие до этого уровня, встречаются редко. Если вам посчастливилось довести кого-либо до уровня 6, относитесь к таким людям с большой любовью и уважением. Они — лидеры, способные добиться успеха во всем. И они обладают умениями и способностями, охватывающими все сферы деятельности и отрасли промышленности. Если Господь будет к вам благосклонен и на своем жизненном пути вы

встретите одного или нескольких таких человек, то вместе вы окажетесь способны оказать влияние, далеко выходящее за пределы ваших собственных индивидуальных возможностей.

Взгляните на рис. 6-1. Как видите, число людей на каждом уровне представлено в виде овала. Чем выше уровень, тем меньше фигура и тем меньше людей. Вы также можете заметить, что по мере роста переход с одного уровня на другой становится все труднее. Каждый раз требуется большее стремление, большая преданность своему делу и больше усилий, нежели раньше.

Я пишу о необходимости принимать трудные решения потому, что вам придется это делать в отношении каждого человека, которого вы развиваете, за исключением тех, кто дойдет до уровня 6. Если вы являетесь наставником, то обычно начинаете работать с человеком с того уровня, на котором вы его находите, и обычно это уровень 1. Затем вы отправляетесь в путь. Задача состоит в том, чтобы идти рядом с этим человеком и помогать ему до тех пор, пока у него сохраняется желание расти. Когда этот человек прекращает расти, для вас наступает момент принятия трудного решения: вы должны идти дальше без него. Это не значит, что следует разорвать с ним отношения, но он перестает быть вашим учеником.

Это одна из проблем деятельности наставника. Мы отдаем людям столько времени, внимания и любви, что оставить такого человека равносильно тому, когда отпускают ребенка из родительского дома. Но вы не можете заставить человека продолжать рост до самого высокого уровня. Вам придется принять трудное решение и где-то оставить его. Это тяжело, но создание новых лидеров стоит того.

ОСТАВАЙТЕСЬ ЛИЧНО ЗАЩИЩЕНЫ

Для того чтобы быть великим наставником людей, вы должны быть лично защищены, потому что, помогая им реализовать свой потенциал, вы рискуете остаться позади них. Как я отмечал в главе 1, Эндрю Карнеги хотел, чтобы о нем помнили как о человеке, “который оказался достаточно мудр, чтобы взять к себе на службу людей, знающих больше, чем он”. Пойти на это может только очень защищенный человек, но, не обладая подобной психологией, вы будете конкурировать с сотрудниками вместо того, чтобы развивать их.

Когда вы будете готовиться к тому, чтобы вести за собой окружающих и развивать их, не забывайте слова Харвея Файерстоуна: “Только помогая другим, мы преуспеваем сами”. Все свидетельства признания, полученные нами, поблекнут. Памятники, построенные нами, разрушатся. Трофеи покроются ржавчиной. Но то, что мы делаем для других, будет жить долго.

Глава 7

Самый лучший момент в жизни лидера: СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ МЕЧТЫ



Каждый, кому когда-либо посчастливилось быть в команде, начиная с профессиональной спортивной команды и заканчивая молодежной музыкальной группой, знает, что быть частью удачливой команды — одно из самых прекрасных ощущений в жизни. А оказаться в хорошей команде — это одно из самых сильных впечатлений.

Для начала давайте выясним, что такое команда. Мы знаем, что это не просто группа людей. Если бы дело этим ограничивалось, то люди, ожидающие трамвай на остановке, тоже были бы командой. Но это не так. Должен добавить: чтобы стать командой, группа должна иметь *общую цель*, хотя и этого не достаточно. Наша группа людей на трамвайной остановке имеет общую цель — дождаться трамвая, который их куда-то доставит. Даже если у всех один пункт назначения, это им не поможет, хотя и в определенной степени сплотит. Должно присутствовать *сотрудничество*, но и это не завершит картины. Добавьте *общение* — не бывает команды без общения. Но команда также должна быть *сплоченной*. Только тогда все в команде будут работать вместе, какими бы противоречивыми ни были обстоятельства.

Давайте снова посмотрим на людей, ожидающих трамвай, чтобы сравнить, как действует команда и просто группа людей. Дело происходит жарким и душным летним днем. На остановке стоят

деловые люди в костюмах, женщины с детьми и младенцами в колясках, строители и бездомные. Наконец, переполненный трамвай подъезжает к остановке. Все видят, что вагоны переполнены, и бросаются к дверям. Каждый хочет попасть внутрь. Женщина с коляской изо всех сил старается протолкнуть своих четырех детей к одной из дверей, но внутри не хватает места для ее огромного семейства. К тому времени, когда она решает попытаться счастья в другом вагоне, двери закрываются, и трамвай уезжает. Ей придется ждать следующего еще полчаса.

Тот же трамвай подъезжает к следующей остановке, где его ждут двенадцать старшеклассников, членов бейсбольной команды, направляющихся со своим тренером на стадион. Увидев, насколько переполнен трамвай, они также готовятся к битве за места. Один из игроков кричит:

“Я проверю, есть ли места в первом вагоне”. Другой говорит:

“Я беру на себя второй”. Тем временем тренер придерживает одну из дверей, зная, что трамвай не тронется, пока не закроются все двери. Игрок из последней вагона кричит: “Здесь есть места” — и при этом придерживает дверь. Еще один бежит к первому вагону на поиски отправившегося туда товарища. Когда все они собираются в последнем вагоне, тренер пересчитывает их, чтобы убедиться, что никто не отстал.

При всей важности командной работы и при всем значении для успеха организации далеко не все лидеры обучают своих людей работать в команде. Консультант по менеджменту Кеннет Бланчард сделал такое наблюдение:

“Работая в компаниях по всей стране, я часто спрашиваю людей, какой процент рабочего времени они проводят в группах. Хотя менеджеры сообщают, что проводят в группах от 60% до 90% своего времени, они также говорят, что получают очень мало или вообще никакого обучения навыкам, необходимым для успешной работы в группах. Я знаю очень мало компаний, уделяющих внимание обучению такому важному навыку”.

Многие лидеры думают, что создание команды и развитие умения работать в команде необходимы только в спорте. Они не отдают себе отчет в том, что могут создать команду в своей организации. Они также не представляют как им подойти к решению этой задачи.

Воспитание лидеров — это прекрасно. Это дает чувство морального удовлетворения и вознаграждает за все труды. Но создание команды лидеров превосходит все. Хорошая команда всегда представляет собой нечто большее, чем просто сумму ее составляющих, но эффективность команды *лидеров* возрастает по экспоненте. Если нужные лидеры собраны вместе, для них не существует невозможного. Любой, кто воспитывает лидеров, может также создать из них команду. Это заключительная задача наставника, которая станет его наивысшей наградой.

КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ КОМАНДЕ МЕЧТЫ

За годы, что я занимался развитием людей и созданием команд, я понял, что все преуспевающие команды обладают некоторыми общими качествами. Если вы, будучи руководителем команды или тренером, научитесь воспитывать эти качества в вашей группе лидеров, они превратятся в сплоченную команду, способную покорить любую вершину или выполнить любое задание. Вот эти качества:

ВЗАИМНАЯ ЗАБОТА

Все великие команды начинаются с этого качества. Это основа, на которой строится все остальное. Нельзя создать команду из людей, не связанных между собой. Почему? Потому что они никогда не превратятся в монолит.

Одно из лучших описаний этого качества, которое мне когда-либо встречалось, дал Луи Хольтц, тренер футбольной команды Notre Dame. Он рассказывал, как однажды смотрел телевизионную передачу, посвященную людям, отдавшим жизнь за свою родину. Рассмотрев в качестве примеров морскую пехоту Соединенных Штатов, Французский Иностраннный Легион и Британский десант, программа пришла к выводу, что люди умирали за свою родину из-за той любви, которую они испытывают к соотечественникам. В программе было интервью с солдатом, раненным в бою. В госпитале он услышал, что его подразделение идет на очень опасное задание. Этот солдат сбежал из госпиталя и пошел вместе со всеми, в результате чего снова был ранен. На вопрос, почему он это сделал, солдат ответил, что живя и работая с людьми, вскоре осознаешь, что собственное выживание зависит от других.

Нельзя создать команду из людей, не связанных между собой.

Для того чтобы команда добилась успеха, члены команды должны быть уверены, что они друг другу не безразличны. Если участник команды заботится только о себе, страдает вся команда. Люди, безразличные к товарищам по команде, напоминают мне двух парней из рассказа, который я как-то читал. Двое из потерпевших кораблекрушение сидят, сложа руки, на одном конце шлюпки, в то время, как на другом люди яростно вычерпывают воду. Один из них говорит другому: “Слава Богу, что пробоина не с *нашей* стороны!”

Я понял, что один из лучших способов научить людей заботиться друг о друге — собираться вместе вне работы для того, чтобы у них завязывались отношения. В нашей организации мы каждый год планируем совместные походы и другие мероприятия, где сотрудники

собираются в неофициальной обстановке. Здесь мы также стараемся, чтобы каждый проводил хотя бы часть своего времени с теми работниками, которых он плохо знает.

Таким образом мы не только помогаем им завязать отношения, но и препятствуем объединяться в замкнутые группировки.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ

С эмоциональной стороны мне более всего по душе работа команды как единого организма. У всех ее частей — общие цель и задача. Для выработки такого качества необходимо, чтобы каждый участник команды знал, ради чего все делается. Это качество, как и предыдущее, является той основой, на которой строится команда. Без него члены команды не смогут правильно взаимодействовать.

В таких видах спорта, как баскетбол, игроки знают, что для них самым важным является забивать мячи. Команда побеждает тогда, когда забивает больше мячей, чем противник. Зная это, команды проводят время, развивая и совершенствуя способность игроков забивать мячи. На этом сосредоточены их основные усилия. Но во многих организационных формированиях члены команд просто не осознают, что значит “забрасывать мяч”. У них может быть список обязанностей, но они не знают, каким образом из всех этих обязанностей получается “счет”. Это напоминает то, как если бы баскетболист знал, как подать мяч, вести его, передать и подбросить, но не догадывался бы, что все это в сочетании делается для забрасывания мячей в корзину. Не зная этого, каждый раз игрок, умеющий хорошо владеть мячом, получив его, мог бы вести мяч, пока не выйдет время. Этот игрок может вести мяч лучше всех в мире, и зрители смогут насладиться, наблюдая, как он владеет мячом. Но каждый раз, когда мяч попадает ему в руки, команда теряет возможность

забросить мяч и никогда не выиграет. С другой стороны, если бы наш игрок знал, что умение вести мяч — это инструмент, необходимый для того, чтобы команда могла получить очко, тогда бы его поступки, его отношение и эффективность решающим образом изменились. А за этими изменениями последовал бы и успех всей команды.

Вы видите, что происходит, когда всего лишь один игрок в баскетбольной команде не знает, что важно для команды. Он становится неэффективным, и с его участием команда не может выиграть. То же самое верно и для любой организации. Любой участник команды, не знающий, что для нее важно, не только не может помочь своей команде, но и, по сути, *мешает команде добиться успеха*. Вот почему так важно, чтобы лидер определил, что для команды имеет первостепенную важность, и донес эту информацию до всех членов команды.

УМЕНИЕ ОБЩАТЬСЯ

Третье фундаментальное качество, на котором строится эффективная команда, — умение общаться. Члены команды должны уметь общаться друг с другом, и это так же важно, как и умение лидера объяснить основную цель. Без этого они, возможно, начнут действовать вопреки друг другу. Важные дела могут остаться невыполненными, а члены команды будут дублировать работу других.:

Любой, кто играл в баскетбол, знаком с ситуацией, когда два игрока бросаются за отскочившим от щита мячом, начинают драться из-за него, а потом выясняют, что играют за одну команду. В тех командах, где игроки умеют общаться друг с другом, третий игрок, во избежание потери мяча в борьбе между своими, крикнет: “Своя команда!” В этом и состоит умение общаться в команде: способность донести до каждого, что происходит, чтобы защитить интересы команды.

Это справедливо не только в отношении спорта. Необходимо установить ясные и формальные линии общения. Но еще более важно создать атмосферу позитивного общения и ежедневно поддерживать ее. Команда должна быть уверена, что все могут спокойно высказывать предложения и критику, свободно обмениваться информацией в духе сотрудничества и обсуждать идеи, не будучи при этом раскритикованы. Открытость общения между членами команды увеличивает производительность.

СОВМЕСТНОЕ РАЗВИТИЕ

Когда члены команды заботятся друг о друге, имеют общую цель и умеют друг с другом общаться, они готовы начать расти и развиваться. Развитие в команде похоже на развитие отношений в браке. Оно необходимо и имеет большое значение. Без него ни команда, ни ее игроки не становятся лучше. Но, как и в браке, развитие должно включать в себя совместные переживания и совместное общение, так чтобы члены команды оставались связаны друг с другом. Если развитие в браке не происходит взаимно, то в итоге две жизни текут параллельно, но порознь. Люди перестают действовать вместе, как одна команда. Если это продолжается долго, эти два пути все сильнее расходятся до тех пор, пока один уже не знает, что делает другой. В конце концов, они перестанут заботиться друг о друге, их цели станут разными, и они прекратят общаться. Команда, скорее всего, распадется.

В любой организации именно лидер обязан дирижировать развитием команды. Он должен убедить своих людей расти и в личном, и в профессиональном плане. И он должен обеспечить условия, чтобы люди росли совместно — как одна команда.

Когда я веду работу по воспитанию членов моей команды, то использую несколько различных подходов. Во-первых, мы регулярно

проводим совместные занятия — не реже одного раза в месяц. Поэтому я *знаю*, что есть вещи, известные всем в организации; совместно их изучая, люди приобщаются к коллективному опыту независимо от своего положения и обязанностей.

Во-вторых, я регулярно создаю небольшие учебные группы. Время от времени я даю группе из трех-четырёх человек задание поработать над каким-либо проектом, который потребует от них чему-либо научиться. В результате между этими людьми возникают крепкие отношения. Кстати, неплохо менять людей в таких командах, чтобы разные люди учились работать вместе. Наблюдая за их совместной работой, вы также получите некоторое представление о том, насколько те или иные люди подходят друг другу.

И наконец, я часто посылаю своих людей на конференции и семинары. Когда они возвращаются, я прошу их рассказать остальным о том, что они узнали. В результате все члены организации привыкают учиться друг у друга. Совместный опыт и взаимное общение лучше всего способствуют росту и развитию команды.

СЛАЖЕННОСТЬ

По мере того как люди, заботящиеся друг о друге, вместе растут и двигаются к общей цели, они лучше узнают друг друга. Начинают взаимно ценить сильные стороны и осознавать слабые, видеть и ценить неповторимые качества каждого игрока. И это приводит к появлению у команды слаженности.

Какой будет она — зависит от многих вещей. Это не просто сочетание отдельных талантов различных людей. Наверное, все видели команды, состоящие из талантливых игроков, которые должны были бы хорошо играть вместе, но не смогли. Несмотря на таланты, игроки плохо подходили друг другу.

***Слаженность команды
требует взаимоотношений
партнерства.***

Для слаженности команды требуются взаимоотношения партнерства. Каждый член команды должен уважать остальных игроков. Они должны быть полны желания помогать команде и знать, что могут ждать помощи от других. И, что важнее всего, они должны научиться доверять друг другу. Именно доверие позволит им полагаться друг на друга. Оно компенсирует слабости и не позволит на них играть. Появится возможность сказать партнеру по команде: “Давай ты сделаешь эту работу, потому что у тебя получится лучше, чем у меня”, — не стыдясь и не манипулируя человеком. Доверие позволяет членам команды работать как единый организм, начать делать то, что все вместе они считают важным. Когда игроки узнают друг друга и начнут друг

другу доверять, когда у команды появится характер, тогда начнет зарождаться индивидуальность команды.

САМООТВЕРЖЕННОСТЬ

Когда все члены команды поверят в общую цель и начнут искренне доверять друг другу, у них появится возможность продемонстрировать настоящую работу в команде. Взаимное доверие позволит им поставить интересы команды выше своих собственных прав и привилегий.

Доверие позволяет членам команды работать как единое целое.

Заметьте, я сказал, что члены команды *будут в состоянии* показать настоящую работу в команде. Это не означает, что они действительно ее будут демонстрировать. Для этого необходимы несколько вещей. Во-первых, они должны искренне верить, что ценность успеха всей команды превосходит весомость их личных интересов. Они смогут в это поверить, только заботясь друг о друге и если их руководитель доходчиво объяснил свое видение того, что важно. Тогда они поймут, что их личный успех придет только вместе с успехом команды.

Во-вторых, для того чтобы люди поставили интересы команды выше собственных, руководитель и другие члены команды должны поощрять и вознаграждать личную самоотверженность. Если это происходит, люди начинают все более и более воспринимать себя как часть команды. И тогда они понимают, что индивидуализм приносит трофеи, а работа в команде — золотые горы.

Индивидуализм приносит трофеи, а работа в команде золотые горы.

РОЛЬ ИГРОКА

По мере того как характер команды становится тверже и каждый с готовностью ставит команду на первое место, люди начинают осознавать различие своих ролей в команде. Они в состоянии понять это, поскольку знают, что необходимо совершить для победы, и возможности своих товарищей. При наличии такого знания и некоторой поддержки со стороны руководителя люди с радостью возьмут на себя подходящие роли.

Филип ван Аукен в книге “The Well-Managed Ministry” называет это “*принципом ниши*”. Он говорит: “Занимая особое место в команде, люди чувствуют себя по-особому и выполняют свою особую роль. Ниши в команде делают работу более человеческой”.

В идеале каждый человек занимает свое особое место в соот-

ветствии со своими наиболее сильными сторонами. Таким образом, появляется возможность максимально использовать таланты каждого. Но дело не всегда обстоит именно так. Поскольку первостепенное значение имеет командный успех, иногда отдельным игрокам необходимо проявлять гибкость. Например, каждому, кто следит за профессиональным баскетболом, приходилось слышать о Волшебнике Джонсоне. Он играл за команду Los Angeles Lakers в 80-е годы, когда это была одна из лучших команд. Его наибольший талант заключался в способности “сделать” игру и, особенно, в невероятных скрытых пасах. Но Джонсон был игроком, готовым выполнять любую роль, необходимую в данный момент команде. За несколько сезонов он выступил на играх НБА и в качестве защитника, и в качестве форварда, и в качестве центрального. Возможно, он является единственным профессиональным игроком, когда-либо совершившим такое.



Важно, чтобы каждый член команды занимал позицию соответственно целям и потребностям организации, а также своим талантам и способностям. Когда какое-либо место пустует, страдает вся организация. Может возникнуть ситуация, похожая на ту, о которой рассказал консультант по менеджменту Джеймс Лукашеwski в одном из своих выступлений:

Как-то один фермер сидел на крыльце и наблюдал, как на обочине дороги остановился грузовик департамента дорог. Из него вышел человек, вырыл в кювете приличного размера яму и залез обратно. Через несколько минут из грузовика вылез другой человек, засыпал яму землей, убрал мусор и тоже залез обратно в грузовик. Затем они проехали вперед около пятидесяти ярдов, и процедура повторилась: выкопали, подождали, закопали. После того как они повторили это добрый десяток раз, фермер подошел к ним.

— Что вы делаете? — спросил он.

— Мы работаем по проекту благоустройства дороги, — ответил водитель. — А парень, который сажает деревья, сегодня заболел и не вышел на работу.

Как руководители команды, мы с вами обязаны хорошо понимать, какие роли следует взять на себя членам нашей команды для

осуществления общей цели. А когда какое-то место оказывается пустым, нам следует произвести необходимые изменения в работе команды, чтобы общее дело не пострадало.

ЗАПАСНЫЕ ИГРОКИ

Возможно, в спорте скамья запасных является самым недооцененным ресурсом команды. Многие игроки, получившие возможность выйти на поле, полагают, что, в отличие от запасных, они выполняют важную роль. Они уверены, что без запасных можно обойтись, а те, кто большую часть времени проводит на скамье, не осознают своей значимости. Некоторые из них ошибочно считают, что им не нужно беспокоиться и готовиться к игре, как это делают новички. Но истина заключается в том, что хорошие запасные незаменимы для команды. Без хороших запасных команда никогда не добьется успеха.

Во-первых, присутствие хороших запасных придает команде стабильность. В спорте многие команды способны побеждать в течение сезона. Но когда уровень конкуренции возрастает, необходимо отыграться или предстоит национальный чемпионат, команда, не обладающая стабильностью, никогда не выиграет. Если в команде нет хороших запасных, ей придется сойти с дистанции. Я еще не видел команды — победительницы чемпионата без хороших запасных. На самом деле эта книга во многом как раз и повествует о том, как создать хороших запасных — отобрать, обучить и воспитать людей так, чтобы они выполнили наилучшим образом работу тогда, когда это требуется.

Если у руководителя есть хорошие игроки, способные выполнять различные роли, то он обладает большой гибкостью в любой ситуации. В баскетболе, например, против команды высокорослых игроков тренер выставит один состав. Но он сможет выставить другой, когда придется играть против быстро бегающего противника. Некоторые комбинации игроков хорошо использовать при защите, другие эффективны в нападении. Кого тренер поставит на игру — это часто зависит от противника, с которым предстоит играть. И в других организациях руководители будут иметь такой же богатый выбор, если у них хорошие запасные. Серьезно подготовленная команда может справиться с разными ситуациями и ответить на любые требования, не теряя при этом своего достоинства и оставаясь эффективной.

Еще одно важное свойство скамьи запасных состоит в том, что она задает тон уровню игры всей команды. Это так, поскольку подготовка команды зависит от запасных игроков. В спорте тренировки команды проходят в игре против собственных игроков. Если новички тренируются, играя только против слабых, их уровень не повысится. А хорошие запасные заставляют их постоянно играть в полную силу, а значит, постоянно совершенствоваться. То же верно и для любой

организации. Если качество игры в организации поддерживается каждый день на высоком уровне, то команда, когда это действительно будет иметь значение, выступит наилучшим образом.

И наконец, хорошая скамья запасных является обязательным условием для успешной работы, потому что она дает возможность отдохнуть уставшему игроку. Когда в хороших командах кто-то из игроков не может продолжать играть по причине усталости или травмы, другие берут на себя его обязанности и дают ему передышку. Возможно, это самое прекрасное свойство командной работы — готовность одного игрока превзойти планку своих возможностей и пройти лишнюю милю, чтобы протянуть руку помощи своему товарищу. Это наивысшее проявление желания игрока поставить на первое место команду и ее цели.

ВИДЕНИЕ ПОЗИЦИИ

В спорте способность понимать положение команды в каждый момент игры отличает великого игрока от среднего. Наряду с талантом это качество позволяет игроку перейти на более высокий уровень, например, от любительского спорта к профессиональному. Тренеры по-разному называют это качество. Футбольный тренер может назвать это *чутьем футболиста*, а баскетбольный — *чувством или видением поля*. Это способность всегда знать, сколько секунд осталось до конца матча, на сколько очков они отстают и кому из игроков в каждой команде жарко, а кто ушибся. Это качество, которое делает игроков, а значит и команды, великими.

***Понимание позиции
команды в каждый момент
игры отличает великого
игрока от среднего.***

Вне спорта такое качество можно назвать *организаторским чутьем*. Это способность знать, что происходит внутри организации, насколько организация приблизилась к выполнению своих целей, каковы ее шансы в конкурентной борьбе, как обстоят дела у различных игроков и сколько еще нужно сделать, чтобы привести команду к цели. Не все члены команды наделены этим чувством в одинаковой степени. Задача лидера заключается в том, чтобы информировать остальных членов команды. Он должен заставить каждого следить за успехами команды и прислушиваться к другим игрокам, чтобы знать, в каком положении находится команда. Если все проинформированы о положении команды, проще понять, что еще необходимо, чтобы команда добилась успеха.

САМОПОЖЕРТВОВАНИЕ

Раз за разом успех требует самопожертвования — готовности платить. То же верно и в отношении команды-победительницы. Каждый

член команды должен быть готов пожертвовать своим временем и силами на тренировку и подготовку. Он должен быть готов нести ответственность. Он должен быть готов пожертвовать своими собственными желаниями. Он должен быть готов отдать часть себя ради успеха команды.

***Успех требует само-
пожертвования —
готовности платить.***

Все это сводится к желанию отдельного человека быть частью команды и его преданности команде. И это так же верно в бизнесе, как и в спорте. Это верно даже на войне. В интервью Дэвиду Фросту генерал Норман Шварцкопф, главнокомандующий союзными силами во время войны в Персидском заливе, на вопрос, какой самый важный урок он вынес из всего этого, ответил: “Полагаю, что существует одна, в действительности основополагающая военная истина. И она состоит в том, что вы можете учитывать соотношение сил, вы можете считать танки, самолеты, вы можете рассматривать все факторы военной мощи и сложить их вместе. Но если солдат на земле и пилот в воздухе не будут иметь волю к победе, не будут готовы пойти в бой, не будут верить в справедливость их дела и в поддержку своей страны... все остальное не имеет значения”.

Если каждый не будет убежден в том, что его дело стоящее, сражение никогда не будет выиграно и команда не добьется успеха. Необходима общая вера.

Когда вы создадите в своей организации команду, вы сможете выйти на такой уровень успеха, о котором никогда и не мечтали. Работа в команде ради достижения стоящей цели позволяет обычным людям добиваться выдающихся результатов. А когда команда состоит не из обычных людей, а из лидеров, их достижения приумножаются. Все, что нужно команде, — это хороший тренер. А о том, как им стать, рассказывает следующая глава.

Глава 8

Самая большая радость для руководителя: ВОЗГЛАВИТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ



Несколько лет назад американские спортивные журналисты не могли говорить ни о чем, кроме Команды Мечты — Олимпийской баскетбольной команды, в составе которой были Майкл Джордан, Ларри Берд, Волшебник Джонсон, Чарльз Баркли и другие великие баскетболисты. Когда люди наблюдали за их игрой, вопрос состоял не в том, победит команда или проиграет. Вопрос звучал так: “Какую замечательную игру мы сегодня увидим, и с каким отрывом они выигрывают?” Эта команда была таким скоплением звезд, что даже игроки из команд соперников просили у них автографы.

Все тренеры мечтают иметь такую команду — команду игроков, знающих игру снаружи и изнутри, обладающих талантом и желанием и достаточно дисциплинированных для того, чтобы бороться и выигрывать на высочайшем уровне. Большинство лидеров мечтают о том же, но многие полагают, что у них никогда не будет такой команды. И они правы — у них ее никогда не будет. Почему? Потому что они не понимают, что это такое — быть тренером-победителем.

Банкир Уолтер Ристон в журнале “Harvard Business Review” говорит: “Человек, которому удается подчинить себе коллективный гений людей в своей организации, оказывается вне конкуренции!” Именно это и делает великий лидер: он подчиняет себе коллективный гений членов своей команды. Он умеет отобрать людей, внушить им стимул и дать силы.

ТРЕНЕР КОМАНДЫ МЕЧТЫ

Как заметил однажды Чарльз Франсез, “вы можете купить время человека, вы можете купить даже его физическое присутствие в определенном месте, но вы не можете купить энтузиазм... не можете купить верность... не можете купить преданность сердец, умов и душ. Вы должны все это заработать”. Перечисленные ниже десять характеристик тренера команды мечты — это те качества, при помощи которых он обязательно заработает уважение и верность своей команды; благодаря этим качествам его люди получают стимул и силы действовать как команда мечты.

ОТБОР ИГРОКОВ

В этой книге я много внимания уделяю выявлению и подбору потенциальных лидеров. И вы уже знаете, как превратить ваших людей в хороших индивидуальных игроков. Жизненно важным для этого является верный отбор кандидатов. Ред Ауэрбах, долгое время бывший президентом Boston Celtics, говорил:

“Значительно важнее то, как вы отбираете людей, чем методы управления ими на рабочем месте. Если вы начинаете с подходящими людьми, то впоследствии у вас не будет проблем. Если по каким-то причинам вы набрали не тех людей, то вам грозят серьезные неприятности, и никакие революционные методики управления вас не спасут”. Другой великий спортивный лидер, Луи Хольтц, выразил эту мысль таким образом: “Для того чтобы выигрывать, вам нужны великие спортсмены... Без хороших спортсменов вы не выиграете, но вы можете проиграть и с великими. Именно в этом и проявляется роль тренера”. Оба этих человека понимали, что начинать создавать команду-победительницу можно, только имея подходящий материал.

Как говорит Боб Биэль в книге “Increasing Your Leadership Confidence”, если у вашей компании или организации есть четкая цель и ее финансы в порядке, то наличие подходящих игроков определяет от 60 % до 80 % успеха. Если вы хотите получить возможность выиграть, начните с поиска победителей.

***Наличие подходящих
игроков определяет до
80% успеха***

Я знаю, как выглядит победитель, подходящий моей организации. Я могу сказать, имеет ли человек достаточный потенциал для того, чтобы стать блестящим сотрудником. Я хочу, чтобы люди, находящиеся рядом со мной:

Понимали мои чувства

На это потребуется время, а они должны этого захотеть.

Были верны мне	Они являются продолжением меня и моей работы.
Были достойны доверия	Они не должны злоупотреблять властью, полномочиями или конфиденциальной информацией.
Были способны принимать решения	Они принимают решения вместо меня.
Искренне служили делу	На их плечах лежит тяжелый груз, потому что я предъявляю высокие требования.
Умели думать	Наши две головы лучше, чем моя одна.
Завершали начатое	Они пользуются властью и претворяют планы в жизнь.

Когда человек демонстрирует подобные качества, я понимаю, что он или она обладают достаточным потенциалом, чтобы стать членом моей команды мечты.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Все хорошие тренеры, которых я когда-либо видел, начинают с разработки плана действий. Они не только составляют такой план на каждую отдельную игру, но и планируют развитие всей команды на текущий и последующий сезоны. После того как план составлен, тренер регулярно доводит его до сведения игроков.

Беар Брайант, бывший футбольный тренер университета Алабамы, умел доносить план действий до своей команды. Он понимал, что существуют конкретные вещи, которые необходимо знать его игрокам. Пять пунктов, перечисленных ниже, поясняют то, что, по его мнению, должен делать тренер:

Говорите людям, чего вы от них ждете. (Так вы объясните каждому его роль в общем деле, и они поймут, что следует делать).

Предоставьте возможность выступить. (Таким образом

люди смогут почувствовать себя частью общего дела и участвовать в претворении планов в жизнь).

Оценивайте работу. (Этим вы позволите учиться, совершенствоваться и увеличивать вклад в общее дело).

Давайте указания и оказывайте помощь, когда это необходимо. (Таким образом вы дадите людям средство учиться, совершенствоваться и увеличивать свой вклад в общее дело).

Вознаграждайте по заслугам. (Это дает стимул прилагать усилия).

Работа начинается с сообщения о плане действий. Это ключевой момент. Но для продолжения необходим обмен информацией. Или, как заметил Сидней Дж. Харрис, сведения появляются только в ходе общения. Когда между руководителем команды и его людьми происходит обмен информацией, возникает возможность добиться успеха.

ТАЙМ-АУТ

В процессе обмена информацией необходимо иногда остановиться и сориентироваться. Когда команда в перерыве проводит тактическое совещание, вспоминается план действий и способы его выполнения. Если игроки не успевают сориентироваться, результаты могут оказаться катастрофическими или даже комическими.

Есть история о человеке, который, прогуливаясь по улице, увидел, как другой человек в дверях своего дома сражается со стиральной машиной. Первый предложил помощь, и оба принялись изо всех сил толкать громоздкий агрегат. Проведя таким образом несколько мучительных минут, они остановились и посмотрели друг на друга. Оба были на грани полного изможения. Наконец, немного придя в себя, наш герой сказал хозяйну: “Нам никогда не затащить эту огромную машину внутрь!” На что владелец дома ответил: “В дом! Я пытаюсь вытащить ее оттуда!”

Я считаю, что ни занятость, ни срочность не должны препятствовать тому, чтобы остановиться и сориентироваться. Вот пять преимуществ, которые предоставляет такая пауза:

Возможность сориентироваться

Независимо от того, насколько часто или хорошо тренер доводит до команды план действий, никогда не повредит использовать передышку, чтобы напомнить людям о главных целях. В баскетболе хорошие тренеры берут тайм-аут, чтобы дать игрокам возможность сориентироваться, особенно если противнику удается нарушить их план игры. Во время передышки они проясняют основные моменты, чтобы снова взять верное направление.

Направление важно и в политике. В 1992 году после избирательной кампании, которую аналитики называли ровной, президентом

стал Билл Клинтон. Одной из причин его победы было то, что он сумел сфокусировать направление своей избирательной кампании на областях жизни, где американцы более всего хотели изменений.

Возможность выслушать друг друга

Когда команда собирается вместе, все игроки и тренер имеют возможность обмениваться информацией. Сведения должны поступать с обеих сторон. Когда тренер получает достоверную информацию, он может дать нужный совет. Новые сведения также могут подсказать тренеру, какие изменения следует произвести.

Возможность замены в составе

Иногда возникает необходимость заменить некоторых людей или изменить их обязанности. Зачастую легко решить проблему, предоставив другому игроку возможность с ней справиться. Хороший тренер видит такие ситуации и не боится делать замену.

Возможность изменить манеру ведения игры

Возможно, что с игроками все в порядке, но нужно произвести изменения в самой игре. Гибкость — это очень ценное качество для руководителя. Хорошие тренеры умеют произвести необходимые перемены.

Возможность отдохнуть

Иногда необходимо просто остановиться, отдышаться и перегруппироваться. Вовремя сделанная пауза может помочь игрокам набраться сил, чтобы продолжать игру и добиться успеха.

ПОТРЕБНОСТИ ИГРОКОВ

Для того чтобы игроки смогли проявить себя наилучшим образом, тренер должен знать их самих и то, что они ценят. Центр обучения Пэджет Томпсон в Канзасе недавно попросил работников оценить по степени важности то, в чем они нуждаются на работе. Данные опубликовали в журнале “Training and Development Journal”. Среди множества прочих позиций, более всего работники оценили:

- признание за хорошо выполненную работу;
- чувство своей причастности к происходящему в организации;
- понимание их личных проблем со стороны администрации.

Затем исследователи из Пэджет Томпсон сравнили эти результаты с мнением работодателей о том, что больше всего ценят их работники. У работодателей эти три пункта стояли на восьмом, десятом и девятом местах.

Недостатком знаний руководителей о потребностях своих работников можно объяснить данные другого исследования, о котором сообщают Джон Д.Хатфилд и Ричард С.Хьюсман в книге “Managing the Equity Factor”. Они свидетельствуют: 85% работающих в Соединенных Штатах заявили, что могли бы работать на своем месте больше. Более половины утверждали, что могли бы удвоить свою

производительность, “если бы захотели”.

Дело заключается в следующем: люди плохо работают, потому что у них нет стимула, или потому, что их не ценят. Их руководители не знают того, что им нужно. Люди часто меняют место работы по личным причинам, а не по профессиональным. А эмоции являются их основным стимулом. Хорошие тренеры знают предпочтения своих людей и используют эти знания для достижения целей всей команды и каждого отдельного игрока.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

“Великий лидер не относится к проблемам как к чему-то особенному, — сказал Эл Дэвис, преуспевающий владелец Los Angeles Raiders, — он относится к ним как к чему-то обычному”.

Преуспевающие лидеры никогда не ставят себе цель добиться “совершенства”. Если бы они это делали, то постоянно бы терпели неудачу. Мы живем в несовершенном мире, который не обходится без

Проблемы всегда предоставляют возможности — учиться, расти и становиться лучше.

проблем. Несомненно, лидер должен стремиться к совершенству, но он должен быть готовым к проблемам. И хотите верьте, хотите — нет, но он должен эти проблемы приветствовать. Проблемы всегда предоставляют возможности — учиться, расти и становиться лучше.

Все руководители могут научиться решать проблемы. Для этого им необходимо сделать четыре вещи. Предвидеть возможность проблемы *до ее возникновения*. Сохранять позитивное отношение, *когда проблема возникает*. Использовать все средства для наискорейшего решения проблемы, *чтобы она исчезла*. И наконец, осознать полученный урок, чтобы такая же проблема *больше не возникла*.

Большинство проблем, которые тренерам приходится решать, попадают в одну из перечисленных ниже категорий. Это либо проблемы с игроками, либо с подготовкой, либо с ведением игры.

Проблемы, касающиеся игроков

Проблемы, касающиеся игроков, требуют не только навыков решения проблем, но и хороших навыков общения. Одна из наиболее часто встречающихся проблем заключается в том, что игроки не работают вместе как единое целое. (О способах разрешения такой проблемы см. главу 7). Другая проблема возникает, когда у игроков происходят личные неприятности, и тогда от тренера требуется помощь и терпеливое понимание. Возможно, наиболее неприятная проблема возникает, если игрок не может реализовать свой потенциал. Хороший тренер должен поработать с таким игроком, помочь тому определить свои цели, дать стимул, чтобы игрок снова начал расти.

Проблемы, касающиеся подготовки

Возможно, наиболее распространенная проблема, связанная с подготовкой, — проблема скуки. Многие основы, которые необходимо пройти в процессе подготовки, могут оказаться скучными. Хорошие тренеры обеспечивают такую атмосферу, в которой скука сведена к минимуму, и где игроки помнят о положительных результатах, которые эта подготовка приносит.

С проблемой скуки связан настрой команды. Когда моральный дух падает, падает и производительность. Хорошие тренеры умеют поддерживать у своих игроков положительный настрой.

И еще одна проблема, которая может возникнуть в этой связи, — неумение по-разному готовиться к различным противникам (или к разным проектам). Хорошие тренеры подходят к каждому противнику творчески и с новой точки зрения. Если к каждому новому противнику команда будет относиться как к чему-то особенному, то она скорее добьется успеха.

Проблемы, касающиеся способа ведения игры

Как я упоминал ранее, хороший тренер всегда должен начинать работу с составления плана. Это действенный подход. Однако именно потому, что проблемы возникают, хорошие тренеры также осознают, что им может понадобиться принимать ответные решения — принимать очень быстро и доводить их до сведения игроков мгновенно и четко.

Я как-то читал, что генерал Улисс Грант всегда держал при себе довольно недалекого солдата. Когда Грант собирался отдать приказ кому-нибудь из своих генералов, он сначала проверял, поймет ли его приказ этот сол дат. Таким образом, Грант всегда знал, что его приказы ясны и понятны.

И наконец, все тренеры понимают, что их решения будут подвергнуты критике. Независимо от того, как была решена проблема, всегда найдутся люди, которые скажут, что решение неправильное. Тренер должен научиться следовать своим убеждениям независимо от желаний толпы.

Готовясь решать проблемы, не забывайте высказывание Тома Лэндри, бывшего главного тренера команды Dallas Cowboys. Он сказал: “Хороший тренер должен быть новатором. Если вы не идете на шаг впереди остальных, то вскоре окажетесь на шаг позади всех”. Подходите к решению проблем творчески. Привлекайте к их решению всех своих людей. Ведь именно для этого вы потратили столько сил на то, чтобы их подобрать и воспитать из них лидеров.

*Хорошие тренеры
отвечают на каждый
новый вызов по-новому.*

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ

Наилучшая атмосфера в команде возникает тогда, когда тренеры становятся скорее помощниками, а не диктаторами. Чем в большей степени игроки и тренеры вовлечены в процесс, тем большего успеха может добиться команда. Полный контроль со стороны тренера при условии, что он сможет его добиться, никогда не будет таким же эффективным, как совместные усилия группы. Взгляните на различия в действиях тренера-диктатора и тренера-помощника:

Диктаторы:

1. Навязывают решения.
2. Принимают решения в одиночку или вместе с группой избранных.
3. Считают, что лишь они знают, как поступить правильно и мудро.
4. Вводят своих работников в замешательство указаниями сверху.
5. Защищают собственные интересы.
6. Делают все для себя.

Помощники:

1. Иницируют решения.
2. Максимально привлекают других к принятию решений и дают им возможность принимать решения.
3. Считают, что каждый в организации способен принять правильное и мудрое решение.
4. Позволяют ответственному за конкретную работу решать, как она будет выполнена.
5. Служат общим интересам, способствуя развитию своих людей.
6. Отдают всего себя организации.

Помимо того, что великие тренеры создают благоприятную обстановку, в которой все ощущают поддержку, они еще и не боятся хвалить своих людей. Нет таких игроков в мире, которые бы на этр не отреагировали.

Лучшие тренеры также поддерживают своих игроков, облегчая им жизнь. Вы знаете кого-нибудь, кто положительно реагирует на бюрократические правила? Я полагаю, что:

Анкеты, Анкеты, Анкеты + Правила, Правила, Правила = Нервы, Нервы, Нервы.

Если я могу что-либо упростить, я это делаю. Я хочу, чтобы мои самые одаренные изобретательные люди не были связаны по рукам и ногам, а имели простор для деятельности.

И наконец, создание атмосферы победы — это один из способов обеспечить игрокам продолжительную поддержку. Новички-профессионалы, попадающие в такие команды, как Boston Celtics и Dallas Cowboys, часто с восхищением говорят о традиции побеждать, существующей в этих командах. Такая традиция формирует благоприятную обстановку. Она создает бесценный стимул.

Когда команда добивается нескольких побед, у нее возникает

позитивный настрой и она получает стимул. Если команда побеждает в течение нескольких сезонов, у нее возникает традиция. И тогда тренеру уже не надо будет отправляться на поиски победителей. Победители сами придут к нему.

УВАЖЕНИЕ КОМАНДЫ

Если игроки не уважают своего тренера, они никогда не будут делать того, что он просит. В книге “The Seven Habits of Highly Effective People” Стивен Коуви объясняет это следующим образом:

*Для того, чтобы
заработать уважение,
нужно время. К уважению
нет коротких путей.*

“Как бы я ни старался использовать стратегию и тактику человеческого влияния для того, чтобы заставить других делать то, что я хочу, — лучше работать, больше интересоваться делом, хорошо относиться ко мне и к другим, — мне никогда не добиться успеха, если при этом мой собственный характер оставляет желать лучшего, если он отмечен двойственностью и неискренностью. Двойственность порождает недоверие, и все, что я делаю, даже применяя так называемые методики хороших человеческих отношений, будет восприниматься как манипулирование”.

Абсолютно не важно, насколько хороши слова и намерения; если доверия мало или оно отсутствует, то нет необходимых условий для успеха. Методики получают жизненную силу, только основываясь на добром начале.

Для того чтобы заработать уважение, нужно время. К уважению нет коротких путей. Уважение Можно заработать, только постоянно воплощая в жизнь три качества:

Надежность

Люди никогда не будут уважать человека, которому они не могут доверять. Лучшие тренеры это знают и в первую очередь дают своей команде понять, что им можно доверять. Майк Кржижевски, главный тренер команды университета Дьюк, выразил это так: “Если вы установите атмосферу общения и доверия, она станет традицией. Старые члены команды будут поддерживать доверие к вам у молодых. Даже если им не будет нравиться все, что вы делаете, они тем не менее скажут:

“Ему можно доверять, он предан нашей команде”.

Внимательное отношение

За те годы, что я руковожу людьми, я говорил это уже тысячу раз: людям безразлично, как много вы знаете, если они не знают, что они вам не безразличны. И это верно. Если игроки чувствуют, что вы действительно о них заботитесь, что вы не забываете об их интересах, они будут вас слушать и уважать. Как говорил бывший главный тренер

футбольной команды университета Мичигана Бо Шембхлер, “в глубине души ваши игроки должны знать, что они вам не безразличны. Это самое важное. Я бы никогда не справился со своими задачами, если бы мои игроки чувствовали, что мне нет до них дела. Они знают, что, по большому счету, я стою на страже их интересов”.

Способность принимать трудные решения.

Игроки не могут уважать тренера, не способного принимать трудные решения, необходимые для успеха команды. Когда тренер готов принимать такие решения, игроки знают, что он действует в интересах команды. Они чувствуют, что находятся в надежных руках, и, в свою очередь, скорее станут сами действовать в интересах команды. Том Лэндри говорил: “Возможно, лидеру труднее всего приходится тогда, когда нужно взвешивать интересы отдельного человека и интересы всей команды. Если я оставляю человека в штате только потому, что он мне нравится или за его прошлые заслуги, зная, что другой может дать команде больше, то это будет предательством интересов команды”. В этом случае лидер также потеряет уважение своих людей.

ОТНОШЕНИЕ ПО ЗАСЛУГАМ

Одна из грубейших ошибок, которую может допустить тренер, — полагать, что он должен относиться ко всем игрокам одинаково. Тренеров нанимают на работу для того, чтобы они привели команду к победе, а не делали всех счастливыми, или уделяли каждому равное время, деньги и средства. Каждого игрока нужно поощрять и поддерживать. Но полагать, что со всеми нужно обращаться одинаково, не только нереалистично, но и вредно. Когда со всеми игроками обращаются одинаково и все они получают одинаковое вознаграждение, выходит, что посредственная работа оплачивается так же, как и выдающийся вклад лучших игроков.

Предоставьте игроку возможности, средства и время в зависимости от его прежних заслуг.

Великие тренеры предоставляют игроку возможности, средства и время в игре в зависимости от его прежних заслуг. Чем больше он может, тем большие возможности получает. Когда у вас есть такой игрок, как Майкл Джордан, бывшая звезда команды Chicago Bulls, вам захочется, чтобы мяч находился у него в руках как можно чаще.

Иногда вы не знаете наверняка, на что способен ваш игрок, потому что у вас не было достаточно времени понаблюдать за ним. В особенности это касается новичков.

В этом случае предоставьте такому игроку возможность выступать часто, но не подолгу. Тогда вы очень скоро сможете определить уровень его игры. И будете знать, какого отношения он заслуживает.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПОБЕД

Для тренера только одно может оказаться труднее, чем выиграть, — продолжать выигрывать. Как говорила Алтея Гибсон, профессионал в теннисе и гольфе, бывшая Олимпийская чемпионка: «В спорте вас просто никто не будет считать настоящим чемпионом до тех пор, пока вы не подтвердите свое звание. Если вы побеждаете один раз, то, возможно, вам просто повезло. Если вы побеждаете дважды, это означает, что вы — лучший». Почти каждый может похвалиться одной победой. Но для того чтобы стать великим тренером, нужно больше, чем одна победа. Нужно постоянно добиваться положительных результатов.

Последовательно выигрывать в течение нескольких сезонов подряд настолько трудно, что команды приглашают на помощь консультантов, таких как психолог Брюс Огилви. В журнала “Success” за июль/август 1988 года журналист Дэн Гутман пишет, что Огилви предлагает пять основных принципов обеспечения успеха:

Отрабатывайте конкретные навыки. (Независимо от числа прошлых успехов всегда есть что улучшить. В команде найдутся люди, еще даже не приблизившиеся к полной реализации своего потенциала. Работайте с каждым членом команды в целях совершенствования и роста. Каждый сезон давайте возможность каждому игроку сосредоточиться на достижении новой цели).

Изменяйтесь. (У каждого победителя возникает искушение продолжать делать все так, как раньше. Но это неправильный подход к достижению успеха. Вы и ваша команда в результате останетесь на месте, в то время как другая команда на всех парусах проплывет мимо вас. Используйте стимул, полученный от предыдущих побед, для того чтобы продолжать изменяться и расти).

Награждайте ненагражденных. (В каждой команде есть свои невоспетые герои — люди, чей вклад в успех команды был недооценен. Находите таких людей и награждайте их похвалой, деньгами и предоставлением дальнейших возможностей).

Распределяйте ответственность. (Как я уже говорил ранее, за успех всегда надо платить. Если ваша команда преуспела, то это произошло благодаря тому, что некоторые ее члены взяли на себя груз и принесли многое в жертву. Они пожертвовали временем, которое могли бы провести с семьей, они работали сверхурочно, они поставили цели команды выше собственных. Некоторые пожертвовали многим и уже не могут позволить себе продолжать жертвовать. Дайте им отдохнуть и переложите ответственность на тех, кто готов и способен взять ее на себя).

Не почивайте на вчерашних лаврах. (Если вы все время будете оглядываться, вместо того чтобы смотреть вперед, вы потерпите крах. В этом смысле является поучительной история о торговом агенте,

который в июне продал рекордное для своей компании число автомобилей. 1 июля на собрании менеджер сказал: “Я хочу поздравить Кента с хорошо выполненной работой. Он продал за месяц больше всех автомашин”. Все зааплодировали. “Но это было в прошлом месяце. А сейчас давайте сосредоточимся на июле”. Празднуйте победу, наслаждайтесь ею недолго, а затем обращайтесь взгляд вперед).



Другой способ помочь игрокам продолжать выигрывать заключается в том, чтобы не дать им перегореть. Для этого необходимо увидеть приближение такой опасности и сделать все, чтобы избежать ее. Специалист по проблемам, возникающим на рабочем месте, психолог Беверли Поттер полагает, что такую ситуацию можно предотвратить, если ее вовремя разглядеть. Она предлагает внимательно относиться к таким симптомам, как упадок сил, сонливость, снижение творческих способностей, неспособность принять решение, хроническое недовольство, горечь и сарказм в высказываниях, а также к физическим проявлениям — истощению, постоянным головным болям, болям в теле и тошноте.

Джон Мадден, спортивный аналитик и бывший тренер команды Oakland Raiders, именно перегорел. Однажды его спросили, как он себя чувствовал, когда это произошло. Он ответил:

“У вас нет сил, потому что вам неинтересно. Вдруг вам становится безразличен новый набор. Вам не интересны результаты чемпионата. Вам все равно, кто лучший защитник. Вас не волнует, что ваших ветеранов сманивают другие команды. Когда вам все равно, пора уходить... вы стали историей... с вами все кончено”. Поскольку он перегорел, то не мог продолжать тренировать. Подобное может случиться и с вами или вашими игроками. Для того чтобы продолжать выигрывать, вы не должны допускать перегорания.

УРОВЕНЬ ИГРОКОВ

Одна из наиболее распространенных ошибок, которую может совершить тренер, — неправильно оценить уровень своего игрока. Если

работа тренера с игроком не соответствует тому уровню, на каком игрок находится в своем развитии, этот игрок не сможет работать, добиваться успеха и двигаться дальше. По мнению консультанта по менеджменту Кена Бланчарда, члены команды делятся на четыре группы в зависимости от того типа руководства, в котором они нуждаются:

Игроки, которым необходимы указания. (Они не знают, что нужно делать и как это нужно делать. На этом этапе их развития вам необходимо направлять каждый их шаг. Все, что произведут такие новички, будет на самом деле вашей работой, потому что они еще не умеют действовать самостоятельно).

Игроки, которым необходимы наставления. (В какой-то момент новичок начинает понимать, как выполнять работу самому. Он становится более самостоятельным, но ему все еще требуется от вас направление и оценка его работы. Вы становитесь партнерами).

Игроки, которым необходима поддержка. (На этом уровне игрок способен работать без вашей ориентации. Но ему все еще требуется ваша поддержка и поощрение).

Игроки, которым вы доверяете дело. (Этот уровень позволяет дать игроку задание и быть уверенным, что он его выполнит. Вы нужны такому игроку только как лидер. Покажите цель в начале и потребуйте отчета в конце, а этот человек приумножит ваши усилия на пути к успеху).

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - ИНСТРУМЕНТ ТРЕНЕРА КОМАНДЫ

МЕЧТЫ

Руководитель может обладать всеми десятью перечисленными выше характеристиками, но, если он не научится делегировать полномочия, ему никогда не стать тренером команды мечты. Делегирование — самый мощный инструмент, которым могут обладать лидеры; оно увеличивает их собственную производительность, а также производительность их организации. Руководители, которые не умеют или не хотят делегировать полномочия, создают препятствия для успеха.

Еще одно преимущество делегирования состоит в том, что оно развивает инициативу у сотрудников организации, потому что дает им возможность расти и привыкать к успеху.

Если делегирование является настолько важным для успеха, почему многие лидеры не пользуются этим? Почему они сами себе мешают стать великими тренерами? Для этого есть множество причин:

*Делегирование — самый
мощный инструмент,
которым могут обладать
лидеры.*

НЕУВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Зачастую руководители опасаются, что если они не будут контролировать всю деятельность организации, то не будут выполнять свою работу. Они боятся, что их будут критиковать за то, что они ограничивают свою ответственность. В глубине этого лежит боязнь потерять работу.

НЕДОСТАТОЧНАЯ УВЕРЕННОСТЬ В ДРУГИХ

Некоторые руководители полагают, что их работники Недостаточно компетентны для выполнения любого задания, поэтому они никогда им ничего не поручают. Они не понимают, что люди тогда научатся брать на себя ответственность, когда получат возможность попробовать, совершить ошибку и вынести из этого полезный урок. Для того чтобы добиться успеха, все лидеры должны рано или поздно пойти на решительный шаг и разрешить другим взять на себя часть груза. Сами лидеры будут совершать при этом ошибки, и те, кому они доверят исполнение своих обязанностей, тоже будут ошибаться. Но именно так люди учатся.

НЕДОСТАТОК УМЕНИЯ ОБУЧАТЬ

Если вы хотите получить положительные результаты от того, что поручите кому-то часть ваших обязанностей, вы не должны просто сваливать задания на людей, не подготовив их соответствующим образом. В таком случае у ваших подчиненных ничего не получится, и они будут вами недовольны. Вместо этого вы должны обучить людей перед тем, как дать им задание, и после его выполнения указать на ошибки. Когда лидеры научатся обучать других, они будут более подготовлены к тому, чтобы делегировать свои обязанности.

УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ РАБОТЫ

Очень трудно бывает отказаться от работы, выполнение которой приносит удовольствие. Но иногда отказ от работы, которая вам нравится, является лучшим, что может сделать руководитель. Лидер должен задать себе вопрос: может ли кто-нибудь другой выполнить эту работу.

Если это так, то, возможно, работу следует перепоручить. Руководитель должен сосредоточить усилия на выполнении тех задач, которые никто другой не может делать, а не тех, которые ему просто нравятся.

ПРИВЫЧКА

Привычка подобна удовольствию от работы. Только то, что вы справляетесь с поручением, не обязательно означает, что вы должны

продолжать его выполнять. Когда задание становится простым и ясным, руководитель должен перепоручить его кому-нибудь другому, а сам перейти к решению более сложных проблем.

НЕУМЕНИЕ НАЙТИ ПОДХОДЯЩУЮ КАНДИДАТУРУ

Марк Твен однажды сказал: “Никогда ничему не учитесь. Если вы чего-то не умеете, всегда найдется тот, кто за вас это сделает”. Хотя это сказано в шутку, в таком утверждении есть зерно истины. Истина заключается в том, что постоянно следует искать людей, которым вы можете что-либо поручить. Изредка они будут обращаться к вам за помощью. Руководитель, не способный найти таких помощников, скорее всего, плохо ищет.

НЕЖЕЛАНИЕ ИЗ-ЗА ПРЕДЫДУЩИХ НЕУДАЧ

Как я упоминал, если у руководителя были неудачные попытки кому-то что-либо перепоручить, он иногда может потерять желание это повторить. Как утверждает Кен Аллен в книге “The Effective Executive”, в результате неудачной попытки делегирования мы не должны брать все обязанности на себя и винить тех, кому что-то поручили. “Неудачная попытка делегирования редко происходит по вине подчиненного, — отмечает он. — Возможно, вы, выбрали не того человека, плохо его обучили, недостаточно воспитали или не дали ему стимул”. Если в прошлом делегирование принесло вам хлопоты, не сдавайтесь. Попробуйте определить причину проблемы, извлеките из этого урок и пробуйте снова.

НЕХВАТКА ВРЕМЕНИ

Нехватка времени для обучения другого человека — такую причину чаще всего называют, когда отказываются от делегирования. А отказ от делегирования в свою очередь является причиной того, что руководителям не хватает времени. Неспособность делегировать из-за нехватки времени служит признаком недалекости мышления. Время, потерянное вами в начале, окупится сторицей в конце.

Предположим, например, что руководителю требуется 1 час в неделю на выполнение определенной задачи. Он подсчитывает, что на обучение другого человека выполнять эту работу уйдет 5 часов сначала и по часу в неделю в течение последующих трех недель. Всего это составляет 8 часов — *полный рабочий день*, который выпадет из его напряженного расписания. Он может продолжать делать эту работу сам в течение последующих двух месяцев, потратив известное количество времени.

Однако если он подумает о будущем, то поймет, что к концу года, потратив изначально 8 часов, экономятся 44 дополнительных часа на выполнение других заданий. *Получена лишняя рабочая неделя!* Помимо

этого руководитель еще получает дополнительную выгоду: работник, которому поручено выполнение задания, будет лучше подготовлен к тому, чтобы в будущем взять на себя другие задачи своего руководителя. Для того чтобы разорвать порочный круг дефицита времени, руководителю необходим подходящий человек, которому можно делегировать обязанности, и готовность потратить изначально время на обучение.

УСТАНОВКА “Я ДЕЛАЮ ЭТО ЛУЧШЕ ВСЕХ”

Руководители, которые полагают, что для правильного выполнения какой-либо работы они должны проделать ее сами, добьются очень малого. Самая большая проблема новых руководителей заключается в том, что они не хотят переходить от *выполнения* работы к *управлению* работой. Эдгар Спиэр, председатель компании U.S. Steel, сказал: “Вам даже не нужно пытаться контролировать то, каким образом люди выполняют свою работу. Это невозможно и, более того, бессмысленно. Каждый выполняет свою работу по-своему, и все хотят продемонстрировать, насколько хорошо они могут ее сделать именно таким образом. Задача руководителя заключается в том, чтобы анализировать результаты, а не контролировать процесс выполнения работы”. Если вы хотите сделать мало, но правильно, делайте все сами. Желая совершать великие дела и оказывать большое влияние, научитесь делегировать.

Если вы узнали себя в каком-нибудь из приведенных выше описаний, то вы, скорее всего, пытаетесь делать большую часть работы сами. Если вы перестаете укладываться в сроки, а кризисные ситуации возникают все чаще, возможно, это признак того, что вам необходимо научиться делегировать обязанности. И постоянно ищите среди своих подчиненных работников, готовых завоевывать новые миры, — сейчас самое время что-либо им перепоручить.

ЭТАПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Очень важно облегчить людям процесс выполнения новых обязанностей. Как я упоминал ранее, вы не можете просто сваливать задачи на людей, если хотите получить хорошие результаты. Я перепоручаю обязанности в несколько этапов:

Попросите только собрать факты

Это даст людям возможность окунуться в предстоящую работу и познакомиться с проблемами и целями.

Попросите выдвинуть предложения

Это заставит людей задуматься и даст вам возможность понять, как они мыслят.

Попросите их осуществить одно из предложений, но только после вашего одобрения

Это критический момент. Дайте сотрудникам установку на успех, а не на провал. И не бойтесь всячески их поощрять.

Попросите действовать самостоятельно и сообщить результаты немедленно

Это придаст им уверенности, а вы останетесь в состоянии при необходимости исправить ситуацию.

Предоставьте всю полноту власти

Это заключительный этап — то, к чему вы стремились. Задача тренера заключается именно в том, чтобы заставить членов команды делать то, что они не хотят, для того, чтобы впоследствии они стали теми, кем всегда хотели быть. Это можно сделать только при помощи подходящих инструментов и при наличии правильного отношения. Чем больше вы работаете над собственными навыками, тем больше вы развиваетесь сами; чем больше вы отдаете своим игрокам, тем более преуспевающим тренером вы можете стать.

Если вы действительно отдадите этому делу все, чем располагаете, вы тоже когда-нибудь станете тренером команды мечты. И это будет один из самых радостных моментов в вашей жизни.

Ниже приведены два теста, которые помогут определить уровень ваших тренерских навыков. Первый тест касается делегирования.

НЕДОРАЗУМЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ

Вопросы:

Ответьте на каждый вопрос либо Верно (В), либо Неверно (Н).

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Всегда делегируйте обязанности только тем подчиненным, кто имеет опыт выполнения подобных заданий. | В | Н |
| 2. Человек, которому вы делегируете обязанности, должен обладать по возможности всей информацией о задании. | В | Н |
| 3. С самого начала должен существовать механизм контроля, предусмотренный порученным заданием. | В | Н |
| 4. Контроль над методом выполнения порученного задания столь же важен, как и желаемый результат. | В | Н |
| 5. Если в процессе выполнения порученного задания возникает необходимость принять важное решение, то это должен делать руководитель. | В | Н |

- | | | | |
|-----|--|---|---|
| 6. | Поручаемое задание всегда должно выглядеть трудным, даже если оно таковым не является. | В | Н |
| 7. | Делегирование означает распределение обязанностей. | В | Н |
| 8. | Не предлагайте помощь, когда поручаете задание. | В | Н |
| 9. | Во избежание появления любимчиков процедура и система отчетности должны быть одинаковыми для всех подчиненных, которым делегируются обязанности. | В | Н |
| 10. | Если подчиненному не удастся выполнить порученное задание, никогда больше не делегируйте ему свои обязанности. | В | Н |

Ответы:

1. НЕВЕРНО: Если вы все время будете делегировать одинаковые задания одним и тем же людям, они не получат дополнительных возможностей для роста. Таким образом вы обкрадываете менее опытных работников, которым необходимо развиваться.

2. ВЕРНО: Чем больше необходимой информации вы дадите человеку, которому поручено выполнять работу, тем быстрее и эффективнее будет действовать процесс делегирования. Более опытным работникам вы можете дать часть информации и поделиться с ними мыслями о том, где они смогут достать дополнительную информацию самостоятельно.

3. ВЕРНО: Механизм контроля поможет вам не только избежать катастрофы, но и чувствовать себя более уверенно, поручая какое-то задание.

4. НЕВЕРНО: Это одна из самых распространенных ошибок неопытных руководителей. Важны только результаты. Если вы станете требовать, чтобы люди использовали ваши методы работы, то это может задушить инициативу и изобретательность, необходимые для достижения хороших результатов.

5. НЕВЕРНО: Это еще одна распространенная ошибка плохих руководителей. Если вы на самом деле делегируете обязанности, вы передаете права и ответственность за принятие решений.

6. НЕВЕРНО: Неверное описание порученных заданий обидно для подчиненных. И это разрушает доверие.

7. НЕВЕРНО: Если вы на самом деле поручаете задание, то передаете право и обязанность определять, что будет сделано, каким образом это будет сделано и кем это будет сделано.

8. НЕВЕРНО: Позвольте людям выполнять работу по-своему, но

дайте столько советов, сколько им, по вашему мнению, необходимо для начала работы. (Также напомните о целях). Позвольте задавать вопросы, но не заглядывайте постоянно им через плечо и не решайте за них проблемы. Учиться решать проблемы — это часть процесса развития.

9. НЕВЕРНО: Задания, как и люди, различны. Всегда нужно принимать во внимание сложность задания, а также опыт и навыки работника. Выдавая задание, делайте систему отчетности подходящей для конкретного работника.

10. НЕВЕРНО: Не разочаровывайтесь в человеке из-за одной неудачи. Она может возникнуть в результате обстоятельств, не зависящих от работника. Неудача может произойти и по вашей вине. Выясните, что было не так и по какой причине.

Баллы:

Засчитайте себе одно очко за каждый правильный ответ.

9—10 Вы отлично умеете делегировать обязанности.

6—8 Вы разбираетесь в основах, но вам нужно продолжать учиться.

5 и менее В ваших лидерских навыках обнаруживается серьезный недостаток.

Если в настоящий момент ваша обязанность — руководить людьми и контролировать их работу, то вы отвечаете за то, чтобы они действовали как одна команда. Второй тест поможет вам определить, насколько хорошо вы умеете организовывать команду.

ВЫ ХОРОШИЙ ТРЕНЕР?

Ответьте на вопросы, используя предложенный ключ, затем подсчитайте полученные баллы.

1 — Еще не думал об этом

2 — Только начал это осуществлять

3 — Работаю над этим

4 — Почти добился этого

5 — Уже добился этого

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Я выбрал хороших игроков. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Я доказал своим игрокам, что забочусь о них. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Я призывал их заботиться друг о друге. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Я знаю предпочтения своих игроков. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Я активно призываю команду к росту. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Я создал команду, в которой каждый находится на своем месте. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 7. | Я поддерживаю своих игроков. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Я объяснил им, что для нас важно. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Я часто довожу до их сведения план действий.. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Я на собственном примере показываю им, что за успех надо платить. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Мои игроки готовы поставить интересы команды выше собственных. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | У меня хорошие запасные игроки. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Я призываю каждого игрока найти свое место и выполнять свою роль. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Я завоевал уважение своих игроков. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Я вознаграждаю каждого по его заслугам. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Я создал традицию побеждать. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Я знаю, что проблемы могут возникнуть, и готовлюсь к ним. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Я знаю уровень всех своих игроков. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Я отвожу время на обучение и делегирую свои задачи. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Я выполняю только те задачи, которые нельзя никому делегировать. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Баллы:

- | | |
|----------|---|
| 90- 100 | Вы великий руководитель, стоящий во главе команды мечты; вы готовы к борьбе. |
| 80-89 | Вы прекрасный руководитель; продолжайте совершенствовать вашу команду и свои навыки. |
| 70-79 | Вы хороший руководитель, не останавливайтесь на достигнутом и продолжайте хорошую работу; но вы можете добиться большего и должны к этому стремиться. |
| 60-69 | Ваши игроки начинают быть похожи на команду; продолжайте учиться и работать. |
| Менее 60 | Вам предстоит много работы, но не отчаивайтесь: используйте принципы, изложенные в этой главе, для того чтобы начать создавать команду и совершенствовать ваши тренерские навыки. |

Глава 9

Наивысшая награда лидера: ВЗАИМНОЕ ОБОГАЩЕНИЕ



Алекс Хейли, автор книги “Roots”, держал в своем кабинете картинку, на которой была изображена черепашка, сидящая на заборе. Он хранил эту картинку в качестве напоминания об уроке, который был выучен много лет назад: “Если ты видишь черепашку, сидящую на заборе, пойми, что ей помогли туда забраться”. Хейли заметил: “Каждый раз, когда я начинаю думать, как замечательно то, что я сделал, я смотрю на эту картинку и вспоминаю, как черепашка — то есть я — забралась на забор”.

*Развитие людей означает
изменение их жизни.*

И сами лидеры, и тот, кто их вырастил, похожи на эту черепашку. Они получили очень много помощи. Горизонты, которые им видны с высоты, открылись благодаря другим. Благодаря процессу развития и новые лидеры, и их наставники сделали свою жизнь более ценной.

Добавить ценности жизни человека гораздо важнее, чем продвигаться по службе или усовершенствовать организацию. Верно то, что результатом развития служит продвижение по службе. И так же верно, что организации улучшаются и расширяются, когда их лидеры преданы делу воспитания других. Но добавление ценности включает в себя нечто

большее. Это повышение качества жизни. Это расширение смысла жизни и способностей. Когда человек растет, изменяется жизнь всех окружающих его людей. В книге “Bringing Out the Best in People” Алан Макгиннис говорит: “Нет более благородного занятия в жизни, чем помогать другим”. И, как отмечалось в главе 4, Эмерсон говорил, что, помогая другим, мы всегда получаем выгоду для себя.

ЧТО ПОЛУЧАЮТ НОВЫЕ ЛИДЕРЫ

Для того чтобы проиллюстрировать концепцию прибавления и обретения ценности жизни, я произвел некоторый анализ в моих собственных организациях. Я выбрал их не потому, что они являются наилучшим примером, а поскольку я их хорошо знаю. Чтобы понять, что ценного прибавилось в жизни моих новых лидеров, я попросил десятерых из них дать некую оценку моей деятельности. Они знали, что я работаю над этой книгой, и я попросил их: “Расскажите мне, что появилось в вашей жизни ценного благодаря мне, и что я получил от вас”. Ниже приводится краткое содержание их ответов. Они высказали много доброго, но я делюсь с вами их ответами не по этой причине.

Я хочу предложить конкретные примеры, иллюстрирующие тот факт, что развитие человека приносит ощутимые результаты, которые можно осознать и затем передать другим. (В главе 10 я расскажу о том, как некоторые из этих людей продолжают развиваться и развивают окружающих их людей). После того как вы потратите время на развитие своих сотрудников, вы обнаружите, что они будут относиться к вам так же, как мои люди относятся ко мне.

ЛИЧНЫЙ ПРИМЕР

Большинство лидеров в моей организации указали, что мой личный пример является для них очень важным. Один из них сказал: “Вы задаете темп организации. Вы никогда не требуете большего, чем сами готовы дать. Этот репер постоянно дает стимул делать лучшее, на что я способен”. Личный пример руководителя — важный стимул, потому что он демонстрирует людям не только то, что вы от них ждете, но и то, чего можно добиться.

По мнению моих сотрудников, одно из наиболее важных качеств, пример которых я подаю, — это стремление к постоянному собственному росту. Видя такое стремление во мне, они признают его важность. И вскоре эта вера начинает восприниматься ими как собственная. Даже если завтра они от меня уйдут, то будут продолжать расти, потому что сейчас они сами верят в необходимость этого.

ВИДЕНИЕ И НАПРАВЛЕНИЕ

Руководитель любой преуспевающей организации делится своим видением целей с подчиненными. Я всегда добивался того, чтобы мои

сотрудники разделяли мое видение, потому что без этого мы не смогли бы осуществить наши цели. Один из опрошенных заметил: “Его способность заострять внимание на перспективе... не дает мне ограничить свое видение узким коридором”. Другой сказал: “Он дает нам видение и направление. Поддерживая с ним связь, я уверен, что стремлюсь к осуществлению моих профессиональных целей”.

Берт Нейнус в книге “Visionary Leadership” писал: “Нет более мощной силы, движущей организацию к совершенству и долгосрочному успеху, чем привлекательное, достойное и достижимое будущее, видение которого разделяют все”.

Видение, разделяемое всеми, не только управляет организацией. Оно дает людям перспективу и направление для их личной жизни. Способствуя достижению целей организации, они начинают более ясно видеть перспективу для себя. По мере того как эта перспектива становится отчетливее, а ощущение правильно выбранного направления сильнее, их жизнь становится более осмысленной.

ПОЩРЕНИЕ И ОБОДРЕНИЕ

Все опрошенные говорили, что чувствовали мою поддержку. Я очень рад этому, ибо более всего хочу, чтобы мои люди знали: я люблю их и желаю им самого лучшего. Один из них сказал: “Он лично поддерживает меня и ободряет. Он делает это лучше, чем любой из когда-либо встреченных мною людей. Даже слишком... Иногда я сталкиваюсь с людьми, которые не очень хорошо работают, но они убеждены, что Джон их любит”. Еще один заметил: “Он проявляет личный интерес ко мне, и я уверен, что он это делает из лучших побуждений. Он хочет, чтобы я преуспел. Его поддержка дает мне понять, что он рад, когда у меня что-то получается. Он беспокоится о том, что для меня дороже всего — о моей семье”. Люди в нашем обществе получают недостаточную поддержку. Они отчаянно в ней нуждаются, но часто ее не находят. Люди в моей организации чувствуют поддержку по двум причинам. Во-первых, я потратил время на то, чтобы с ними познакомиться и развить отношения. Я знаю, кто они, откуда они, на ком они женаты, какие у них дети. Я знаю, на что они способны и к чему стремятся. Я действительно их знаю. Во-вторых, я люблю их и постоянно даю почувствовать свою любовь. Имеется в виду не то, что я хвалю их за сделанную работу. Я даю понять, что забочусь о них и что в первую очередь они важны для меня как люди. Основу человеческих отношений нельзя заменить ничем. Если вы хотите развивать своих людей, вы должны создать ее, а на ней уже строить остальное. Даже “если вы остановитесь на том, что узнаете своих людей, полюбите и примете их, вы уже добавите ценности их жизни.

ВЕРА В СЕБЯ

Большинство людей, которых я вырастил, не являются увядающими фиалками. Еще до встречи со мной они были не робкого десятка. Но даже уверенным в себе людям можно помочь поверить в себя еще больше. Один из сотрудников написал: “Джон часто заезжает ко мне в контору проведать, как у меня дела, подбодрить и еще раз сказать, как высоко он ценит мою работу. С самого начала он призывал меня делать все то, о чем я мечтал. Он призывал меня... брать на себя проекты, с которыми я прежде не сталкивался, и всегда продолжать расти”.

*Верьте в людей, и они
вырастут, чтобы
оправдать эту веру.*

Одно из понятий, которое я исследую в книге “The Winning Attitude”, заключается в том, что люди работают так, как они себя видят. И это верно независимо от обстоятельств позитивных или негативных, с которыми люди сталкиваются. Те, кто верит в успех, добиваются его, даже раз за разом сталкиваясь с неудачами. Те же, кто считает себя неудачником, терпят поражение даже тогда, когда им предоставляются самые благоприятные условия.

Если я знаю лидеров в своей организации, верю в них, поддерживаю и помогаю обрести успех, я помогаю им укрепить веру в себя. Я стараюсь помогать им добиваться все больших и больших побед. Люди почти всегда поднимаются до уровня ваших ожиданий. Верьте в них, и они вырастут, чтобы оправдать эту веру.

ГОТОВНОСТЬ ПРОБОВАТЬ НОВОЕ

“Он заставляет меня чувствовать себя достаточно уверенным, чтобы идти на риск и таким образом покорять новые высоты. И при всем этом он искренне и положительно верит в меня”, — сказал один из моих лидеров. Среди наиболее важных следствий веры человека в себя — готовность пробовать новое. Когда люди делают только то, что им удобно, они ограничивают себя и перестают расти. Но если люди способны пойти на риск, они выполняют задания, казавшиеся невыполнимыми. Они добиваются большего, чем ожидали, и становятся значительнее, нежели предполагали. Рост, который приходит в результате риска, прибавляет невероятную ценность человеческой жизни.

ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ

У меня вошло в привычку оставлять время на работу со своим окружением. Один из лидеров сказал: “Вы целенаправленно наставляли и обучали меня более десяти лет”. Я оставляю время, чтобы дать моим лидерам совет и наставление. Помогаю им справиться с трудными ситуациями. Я также планирую время на их обучение. Несколько

*Ищите возможности
поделиться собой со своими
людьми.*

лидеров указали, что мои ежемесячные уроки по руководству очень ценны. А одна из моих сотрудниц напомнила мне о событиях, которые мы переживали вместе. Она сказала: “Он всегда хочет, чтобы люди вокруг него могли ощутить все те преимущества и испытать все те возможности, которые были даны ему”.

Я стараюсь дать своим людям все, что могу. Иногда это означает провести с ними время. Зачастую я подсказываю, как надо поступить. Если я в состоянии поделиться ценным опытом, то я делаю это. В качестве примера тоже сотрудница упомянула, как благодаря моей помощи она смогла позавтракать в Корее с доктором Чо, пастором самой большой церкви в мире. Другой мой сотрудник всегда мечтал лично встретиться с Билли Грэмом. Когда у меня появилась возможность встретиться с этим великим евангелистом, я поделился этой возможностью, взял коллегу с собой. Это были волнующие события в их жизни, но не ценнее других, более обыденных переживаний, связанных с личным ростом, которыми я стараюсь делиться с людьми каждый день. Я ищу возможность поделиться собой со своими людьми, и вам следует делать то же самое.

НЕОБХОДИМОСТЬ ЛИЧНОГО РОСТА

Теперь вы знаете, насколько важно для успеха развитие личности. Именно оно добавляет наивысшую ценность человеческой жизни. Вот что сказала об этом одна из сотрудниц моей организации:

“Джон предан идее личного роста и в личном, и в корпоративном плане, независимо от того, во сколько это обходится. Так как он живет на пределе, постоянно стремясь в своей жизни к росту и новым вершинам, он дает мне силы, стимул и смелость для того, чтобы принимать трудные решения и не останавливаться на достигнутом. Джону приходилось увольнять людей, отказывать им и от многого отказываться самому, чтобы продолжать расти. Он готов заплатить цену, которую требует лидерство!”

Как она отметила, я не единственный в организации, кто платит свою цену за личный рост. Вся окружающая меня руководящая верхушка посвятила себя этому — и на работе, и дома. Если бы мне пришлось завтра покинуть организацию, они бы продолжали платить цену, необходимую для продолжения роста. Как говорил Уолтер Липпман: “Последняя проверка лидера происходит тогда, когда руководитель оставляет после себя в других людях убеждение и волю продолжать начатое дело”.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

*У людей появляются силы,
когда вы предоставляете им
три вещи: возможность,
свободу, безопасность.*

Я обнаружил, что люди обретают силы, когда вы предоставляете им три вещи: возможность, свободу и уверенность. Я даю своим подчиненным

возможность сделать что-либо новое для организации, свободу проявления изобретательности и инициативы в осуществлении идей и гарантию моей поддержки даже в случае, если все пойдет не так, как задумано. Один из сотрудников сказал: “Вы убедили меня в том, что сделаете все, что в ваших силах, чтобы помочь мне, а это создает чувство уверенности и надежности”. Мне нравится видеть, как люди в моей организации добиваются успеха, а это становится возможным благодаря тому, что я вселяю в них силы.

Предоставить человеку полномочия не просто. Вы должны соотносить ваши собственные нужды с тем, что нужно лидеру, и при этом не упускать из виду интересы организации. Один из лидеров в моей организации назвал это “принципом веревки”:

“Джон всегда достаточно отпускает веревку, чтобы я выполнял работу самостоятельно, но не настолько, чтобы я смог повеситься. ...Используя “принцип веревки”, он также соотносит благо организации с развитием личности. Он подождет чуть больше, чем ему хотелось бы, чтобы человек осуществил что-то сам, если это будет способствовать его развитию. Но он никогда не отпустит веревку так, чтобы это принесло вред организации в целом”.

Один из опрошенных мною лидеров указал, что полномочия — это самое ценное, что может получить лидер. Он сказал: “Мотивация, вера в человека, наставления — все это помогает проявиться тому, что уже есть в человеке. Полномочия создают в человеческой жизни новое измерение, которое не существовало и, зачастую, не могло существовать само по себе. ...Дар вдохновлять людей подразумевает большую ответственность. Если у руководителя неправильные мотивы, он может вдохновлять работать ради него, а не на благо людей или организации. Джон всегда ставит интересы отдельных людей и организации выше собственных”.

Добавив жизни человека в вашей организации новое измерение, вы не только превратите его в более сильного лидера, но также дадите ему возможность обогатить свою жизнь очередной ценностью из длинного списка.

ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ ЧАСТЬЮ ЧЕГО-ТО БОЛЬШЕГО

Для того, чтобы вести достойную, наполненную смыслом жизнь, человек должен быть частью чего-то большего, нежели он сам. Я призываю окружающих меня людей вести жизнь, полную не проходящих, а вечных ценностей. Я хочу, чтобы каждый мой сотрудник достиг того, для чего он был создан — реализовал свой потенциал.

Одна из мыслей, поразивших меня больше всего, была высказана человеком из моего ближайшего окружения в институте INJOY.

Для того чтобы вести достойную, наполненную смыслом жизнь, человек должен быть частью чего-то большего, нежели он сам.

Он сказал: “Вместе с ним я могу добиться большего, чем сам по себе”. И это верно. Также верно, что и я вместе с этим человеком могу добиться большего, чем в одиночку. В этом заключается самая большая награда за то, что вы добавляете ценность жизни другого человека. Она возвращается к вам приумноженной.

ЧТО ЦЕННОГО ПРИВНЕСЛИ В МОЮ ЖИЗНЬ ЛЮДИ, КОТОРЫХ Я ВОСПИТАЛ

Если бы я мог только привносить в жизнь моих людей нечто ценное, не получая ничего взамен, я бы все равно это делал. Но все происходит не так. Независимо от того сколько я даю, я всегда получаю взамен больше. И это так, как бы невероятно это ни звучало.

За годы моей организаторской деятельности я обнаружил, что существует два типа работников: те, кто получает деньги, и те, кто делает деньги. Первые за свою зарплату делают минимум. Вторые делают все, что могут, и их вклад превосходит по своей ценности полученную зарплату. Я обнаружил, что люди, стремящиеся постоянно расти, всегда относятся ко второму типу. Вы можете увидеть разницу между этими двумя типами, взглянув на то, что они говорят:

Те, кто получает деньги

Что я получаю?

Что от меня потребуется, чтобы это получилось? -

Это не входит в мои обязанности.

За это отвечает кто-то другой.

Как мне выглядеть лучше?

Этого достаточно?

Я работаю потому, что получаю зарплату.

Улучшилось ли мое положение благодаря моей работе?

Сначала заплатите, а потом я это сделаю.

Те, кто делает деньги

Что я могу дать?

Я сделаю все возможное, чтобы это получилось.

Я могу помочь вам, в чем бы ни заключалась работа.

За это отвечаю я.

Как нашей команде выглядеть лучше?

Сделал ли я все, что мог?

Я получаю зарплату потому, что работаю.

Улучшилось ли положение нашей команды благодаря моей работе?

Сначала я это сделаю, а потом вы мне заплатите.

Ниже приведены конкретные примеры того, что привносят в мою жизнь лидеры моей организации. Список состоит из тех пунктов, которые они перечислили по моей просьбе. Я сам добавил пункт “Взаимное обогащение”, что представляет для меня большую ценность, хотя они и не выделили это отдельной позицией.

ПРЕДАННОСТЬ

Многие лидеры моей организации определили преданность мне и организации как символ того признания, которое они ко мне испытывают. Один из них пошутил:

“Вряд ли я брошусь в пропасть ради него, но определенно подумаю!” Другие отметили свое желание защитить интересы организации, потому что они в нее верят, или защитить меня от мелких проблем, которые мне вовсе не обязательно решать самому, Я благодарен им за все это.

Я также считаю преданность моих лидеров проявлением их веры в то, что делает организация, и чувства причастности к команде, Люди вокруг меня прекрасно работают вместе. Они, кажется, всегда готовы вскочить в поезд на ходу и сделать все, что смогут. Они ставят интересы команды выше личных интересов.

ПОДДЕРЖКА

Если вы будете поддерживать других, они тоже захотят поддержать вас. Один из моих лидеров написал: “Я взял себе за правило постоянно поддерживать Джона в его начинаниях. Я полагаю, что поддержка время от времени нужна каждому. Он подает прекрасный пример этого, и мне доставляет большое удовольствие отвечать ему тем же”.

Я от природы очень позитивно настроенный человек, поэтому не впадаю в депрессию. Но мое расписание часто становится очень напряженным, и я действительно устаю. Когда это происходит, мои сотрудники всегда оказываются рядом со мной. Они не только поддерживают меня морально, но и предлагают разделить мой груз в той мере, в какой они это могут.

СОВЕТ И ПОМОЩЬ

Ценный результат, который вы можете получить, воспитывая вокруг себя лидеров, заключается в тех советах и помощи, которую вы можете от них получить. Я получаю огромную выгоду от знаний и мудрости лидеров в моей организации. Один из них сказал: “Я могу возразить Джону и поделиться с ним своими мыслями и чувствами даже, когда знаю, что он может не согласиться. Я не тот человек, которого устраивает только Да”. Мне нравится слышать точку зрения другого человека. И я уважаю честность. На самом деле мнение человека с противоположной точкой зрения часто может научить меня большему, чем точка зрения того, кто со мной согласен. Еще один лидер сказал: “Я полагаю, Джон знает, что я всегда готов предоставить ему помощь в любой области, в какой он только захочет или попросит. И я также надеюсь, что он знает: на меня можно рассчитывать на все 100%”. Я очень признателен моим людям за их советы и помощь. Это невероятно обогащает мою жизнь.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

Вокруг меня есть большая группа людей, которых я называю “закрывающими дверь”. Это объясняется тем, что им можно поручить задание или проект и быть уверенным, что они выполнят все от начала до конца и закроют за собою дверь. Они осуществляют идеи, воплощают в жизнь проекты, справляются с мелочами и помогают мне решать проблемы. Они также генерируют и реализуют собственные идеи в рамках того видения, которое я им передаю. Эти люди постоянно ставят все новые и новые цели нашей организации. Как сказал один из них: “Я освобождаю вас для более важной работы. Я помогаю нести ваш груз”.

Работа, которую делают эти лидеры, очень важна для меня и для

организации. Ее необходимо выполнить, и они могут это сделать эффективно. Каждый раз, когда мне предстоит новая задача, проект или работа, я спрашиваю себя: “Есть ли кто-нибудь в организации, кто может выполнить ее эффективно?” Если да, то я поручаю исполнение кому-либо. А из этого, в свою очередь, следует еще одна ценная вещь, которую дарит мне окружение.

ВРЕМЯ

У меня в организации много высококвалифицированных и эффективных лидеров. Отчасти благодаря времени, затраченному на их воспитание, существует не много вещей, которые они не могут сделать для меня и для организации. Это высвобождает время для выполнения тех задач, которые никто кроме меня не может сделать вообще или так же хорошо. Как сказал один из моих сотрудников: “Я освобождаю его для того, что он делает лучше: учить, руководить, проповедовать, стимулировать и т.д.” Время — это бесценный дар. Люди вокруг меня позволяют мне не стать рабом неотложных дел, и в результате я могу сосредоточиться на важных.



ВЗАИМНОЕ ОБОГАЩЕНИЕ

Как и у всех, у меня есть сильные и слабые стороны. Мне удалось справиться с отдельными слабостями благодаря личному росту и развитию. Но некоторые мои качества далеко не соответствуют идеалу, в особенности те, которые определяются темпераментом. Мои люди обогащают меня, уравнивая мои недостатки своими достоинствами.

Я был рожден сангвиником-холериком — с ударением на холерике. Мне нравится, чтобы все получалось. И я все время стремлюсь вперед. Остановиться и осмыслить то, что сделано, — это не моя сильная сторона. К счастью, люди, которых я вырастил, помогают мне сгладить подобные недостатки.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДРУГИХ

Для того чтобы организация продолжала развиваться и расти, она должна постоянно привлекать новых высококлассных сотрудников. В главе 3 я делился с вами мыслями о том, как важно, чтобы руководители находили и нанимали потенциальных лидеров. Несмотря на значимость, я не могу уделять этому столько времени, сколько хотелось бы. Но это делают лидеры в моей организации. Они постоянно воспитывают новых лидеров. В отличие от многих других руководителей организаций, мне посчастливилось не попадать в ситуации, когда мне некого поставить на вакантную руководящую должность.

РАЗВИТИЕ ЛЮДЕЙ

Все опрошенные мною лидеры указали, что развитие других людей является для них главным приоритетом и что таким образом они обогащают и мою жизнь. Они знают, что воспитание лидеров обогащает больше, чем что-либо другое. Один из лидеров так написал о воспитании людей: “Это мое самое любимое занятие — подобрать, обучить и воспитать людей так, чтобы они полюбили Бога, полюбили людей и повели их за собой”. Другой лидер сказал: “Я обогащаю его организацию тем, что наставляю других и передаю им то, что он для меня сделал, то есть создаю благоприятную обстановку для роста”. Воспитание, которое они осуществляют, сфокусировано не только на окружающих людях, но и на них самих. Они по-прежнему преданы идее личного развития. Как заметил один из лидеров: “Я работаю над собой, чтобы стать цельной личностью, и воспитываю свой характер ради организации и ее влияния”. А все, что он делает для своего собственного роста, постоянно оказывает положительное влияние на окружающих его людей, в том числе и на меня.

ВОЗРОСШЕЕ ВЛИЯНИЕ

В своем истинном понимании суть воспитания лидеров вокруг вас состоит в том, что таким образом вы увеличиваете свое влияние. В моей предыдущей книге “Developing the Leader Within You” я привожу, на мой взгляд, самое точное определение лидерства: *лидерство — это влияние*. Один из опрошенных мной лидеров сказал: “Я представляю вас людям, с которыми вы не можете встретиться лично только потому, что их слишком много, а у вас слишком мало времени”. Он признает здесь, что мои возможности не безграничны; это усугубляется еще и тем, что я руковожу двумя организациями.

Но, хотя я сам не в состоянии встретиться со всеми, я все же могу оказывать на них влияние посредством моей команды лидеров. Каждый из них соприкасается с жизнями сотен людей. И каждый из

них воспитывает свою команду лидеров, которые, в свою очередь, соприкасаются с жизнями других людей. По мере того как я продолжаю расти сам и развивать других, продолжает расти и мое влияние. К концу моих дней, если Бог подарит мне столь долгую деятельную жизнь, на какую я рассчитываю, я окажу положительное влияние более чем на десять миллионов людей — не только сам, но и посредством лидеров, которых вырастил вокруг себя. Как сказал один из ведущих руководителей института INJOY: “Я предоставляю ему возможность вывести свое влияние на совершенно иной уровень, нежели тот, которого он мог бы добиться в одиночку”.

Когда вы создадите вокруг себя лидеров, а не последователей, они будут делать для вас то же самое. И продолжат традиции так же, как это делают многие мои лидеры. Последняя глава этой книги рассказывает о том, как четверо из воспитанных мною лидеров сами по праву стали великолепными наставниками.

Глава 10 Что лидер оставляет после себя: НОВЫЕ ПОКОЛЕНИЯ ЛИДЕРОВ



В телевизионном обращении во время своей предвыборной кампании 1960 года Джон Ф.Кеннеди сказал: “Наступило время нового поколения лидеров”. Возможно, Кеннеди, первый президент нашего государства, рожденный в XX веке, яснее других осознавал, что на смену одному поколению лидеров должно приходиться другое. Сам Кеннеди пришел к власти на рубеже десятилетий, наполненных радикальными изменениями.

В книге “Developing the Leader Within You” я объяснил, что большинство людей считают, будто лидерами рождаются, а не становятся. Они думают, что новые лидеры готовыми появляются на свет, а потом ждут подходящего момента, чтобы занять соответствующее место в обществе.

Лидер, создающий других лидеров, приумножает свое влияние.

В результате многие руководители просто воспитывают своих последователей, полагая, что новые лидеры появятся на сцене тогда, когда придет их время. Такие руководители даже не представляют, насколько они зажимают свой собственный потенциал и потенциал окружающих их людей.

Как я уже говорил ранее, лидер, создающий последователей, ограничивает свой успех той сферой, на которую распространяется его непосредственное влияние. Его успех заканчивается тогда, когда

он не может повести за собой большее число людей. Лидер, создающий Других лидеров, наоборот, приумножает свое влияние и. обеспечивает будущее себе и своим сотрудникам. Его организация продолжает развиваться и расти даже тогда, когда сам он уже не может исполнять роль руководителя.

Будучи руководителем, вы, возможно, последовали советам этой книги. Создали благоприятный климат и выявили потенциальных лидеров. Воспитали, обучили и вырастили их. Сформировали великолепную команду и научились

***Истинный успех приходит,
если каждое поколение
создает последующее.***

ею управлять. И теперь вы можете подумать, что выполнили свою задачу. Но это не так. Есть еще один решающий момент, и он является истинной проверкой успеха лидера, создающего других лидеров. Ваши питомцы-лидеры должны продолжить традицию воспитания и произвести на свет лидеров третьего поколения. Если они этого не сделают, то процесс формирования новых лидеров на них и остановится. Настоящий успех приходит, если каждое поколение продолжает развивать последующее, передавая ему понимание значимости и метод создания последующих групп лидеров.

Я провел большую часть своей жизни, создавая лидеров, которые, в свою очередь, воспитывали другое поколение лидеров. И, кстати, новое создаваемое ими поколение включало в себя тех, кто по возрасту был старше наставников. На практике большая часть людей, развитием которых я занимался, были старше меня; я осознал призвание посвятить себя делу воспитания лидеров, когда мне не было еще и тридцати.

Многие лидеры совершают ошибку, полагая, что могут развивать только похожих на себя людей — похожих по своим качествам, темпераменту, природным способностям и социально-экономическому статусу. Но это не верно. Лидеры могут развивать способности у различных людей. В моей жизни были четыре человека, которых я считаю своим самым удачным творением, и для их развития в каждом случае требовалось совершенно разное. И все же я сделал из них лидеров, и они прибавили моей жизни невероятную ценность — более, чем кто-либо другой, если не считать моей семьи. Каждый из них не только облегчил мой груз и расширил сферы моего влияния, но и значительно преуспел в продолжении традиции создавать лидеров вокруг себя.

Каждый представлял для меня как создателя лидеров отдельную проблему. У них был весьма разный опыт. Их темпераменты различались между собой и отличались от моего. Кто-то умел строить отношения с людьми, другие нет. Но, несмотря на различия, все они были способны стать лидерами и создавать новых лидеров. Я понял, что для становления лидера необходимы три вещи:

ЖЕЛАНИЕ

Способность стать лидером начинается с желания. Это единственное, чего не может дать лидер-наставник. Сила этого желания в значительной мере определит успехи потенциального лидера. Очень сильное желание может преодолеть в лидере множество природных недостатков.

УМЕНИЕ СТРОИТЬ ОТНОШЕНИЯ

За всю свою жизнь я не встретил ни одного великого лидера, который бы не умел строить отношения с людьми. Это самое важное умение в лидерстве. Без такого умения никто не сможет эффективно руководить. Многие полагают, что это — врожденное качество, которому нельзя научиться. Неверно. В силу своего темперамента человек может быть склонен строить отношения с людьми так, а не иначе, но темперамент не ограничивает способности человека в этой области. Даже самый меланхоличный интроспективный человек может прекрасно научиться устанавливать контакты. Почти каждый может научиться строить отношения и совершенствовать это умение.

Умение строить отношения с людьми — самая важная способность лидера.

ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ РУКОВОДСТВА

Практические навыки руководства подразумевают умение лидера руководить, которое он приобретает, следуя вашему примеру и благодаря тому, что вы его обучаете и развиваете. Этим навыкам также можно научиться.

Когда я начал общаться с каждым из четырех лидеров, с которыми я собираюсь вас познакомить, все они обладали различными навыками, но одно у них было общим: желание стать лидером.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬ СТАНОВИТСЯ ЛИДЕРОМ

Барбара Брумагин, которая в течение 11 лет была моим личным помощником, пришла ко мне, будучи высококвалифицированным секретарем. Она много работала, и ее сердце было полно желания служить людям, но она не умела вести за собой других. Такая способность не была дарована ей от природы, и ее этому не обучали. Она всегда была последователем, но я видел, что в ней скрывается огромный потенциал. И, что важнее, у нее было к этому стремление.

Я искал себе секретаря, и один из сотрудников порекомендовал мне Барбару. Когда мы встретились, чтобы обсудить ее работу/и я начал задавать вопросы, она казалась не только необщительной, но и

временами просто грубой. Я быстро изменил тактику и начал рассказывать. Объяснил ей свои цели, рассказал, какие перспективы я вижу для организации, для себя и для нее. Послушав меня в течение нескольких минут, она начала со мной разговаривать. Я тотчас увидел, что она великолепно подходит для работы, и принял ее на должность секретаря. Позже я узнал, что она пришла на собеседование против своей воли, потому что работа секретаря представлялась ей скучной и лишенной каких бы то ни было перспектив. Ей больше хотелось учиться и расти, что она и делала. Барбара, как губка, впитывала в себя все новое.

Я не торопился с подготовкой Барбары как лидера. Прошло почти два года, прежде чем она ощутила себя по-настоящему на своем месте, и у нее стали проявляться лидерские качества. Я подавал ей пример лидера, предоставлял возможности для обучения, и мы много работали вместе. Я никогда не забывал не только объяснять, в чем заключается ее задача, но и почему задачу необходимо выполнить. Недавно Барбара мне рассказала, как ей казалось, будто она изменялась и росла каждый день. Спустя несколько лет совместной работы она знала меня настолько хорошо, что могла ответить на любой вопрос или принять решение, похожее на то, которое я принял бы в подобной ситуации. Как-то раз мы отвечали на вопросы теста о свойствах личности. Я дал ответы на все вопросы, затем она взяла тот же тест и ответила на те же вопросы *так, как, по ее мнению, ответил бы я*. Когда мы сравнили ответы, выяснилось, что ошибка была всего лишь в двух вопросах. Но она быстро сообразила, что ошиблась только в одном: на другой я ответил неправильно, и она оказалась права!

Возможно, вы собираетесь воспитывать лидеров из людей, которые, как и Барбара когда-то, не умеют вести за собой. Если это так, то, воспитывая их, вы должны помнить о четырех вещах.

1. Создайте позитивную обстановку

Людям, еще не обладающим лидерскими навыками, необходима позитивная и способствующая их росту обстановка. Без таковой они побоятся расти. А находясь в такой обстановке, они захотят учиться и пытаться сделать что-то новое. Обеспечьте обстановку, а затем позвольте им быть рядом с собой, чтобы они начали учиться понимать, как вы мыслите.

2. Верьте в людей

Люди, не являющиеся лидерами от природы и не имеющие опыта руководящей работы, часто легко разочаровываются. Не выступая никогда прежде в роли лидера, они неизбежно совершат ошибки. Они могут совершить множество ошибок, особенно в начале своей деятельности. Их развитие, скорее всего, займет много времени. Давая им понять, что вы в них верите, вы помогаете им продолжать начатое даже тогда, когда не все идет гладко.

3. Дайте им полномочия

Поначалу последователи неохотно берут на себя роль лидеров, поэтому их руководители должны предоставить им полномочия. Начните с того, что, находясь рядом с будущими лидерами, позвольте им действовать от вашего имени. По мере того как они будут набираться опыта, пользуясь вашим авторитетом, повышайте уровень полномочий — сначала в небольших делах, а затем все в больших и значимых.

Важно также оказывать поддержку публично. Это укрепит их авторитет и заставит больше поверить в собственные силы. Со временем другие люди начнут видеть в них новых лидеров, и они сами начнут видеть себя по-другому. В конце концов окружающие начнут признавать их права.

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ИХ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Очень важно начинать процесс развития будущих лидеров именно с поддержки их сильных сторон. Поскольку прежде они добились в руководстве немногого, им необходимо заручиться несколькими победами. Это на деле ускорит процесс развития, и новый лидер тут же начнет набирать обороты.

Когда вы начинаете работу по превращению последователя в лидера, прогресс будет постепенным и потребует времени и сил. У вас может возникнуть искушение прекратить работу, но не поддавайтесь ему. Это будет грубейшей ошибкой. В случае с Барбарой нам пришлось потратить много времени в начале, однако она не только отплатила мне сполна одиннадцатью годами прекрасной службы, но и передает полученный опыт другим.

Недавно Барбара переехала в Сиэтл. В последнем разговоре с ней я спросил, что было самым ценным в нашей совместной работе. Ни секунды не сомневаясь, она ответила, что самым ценным был приобретенный ею опыт развития других людей. Она сказала, что в первую очередь это помогло ее собственному росту, а затем в работе по развитию других. В настоящий момент Барбара растит лидеров, используя принципы, усвоенные в процессе собственного развития. Она получает огромное удовольствие, передавая свой опыт другим, и говорит, что развитие людей доставляет ей большую радость.

МЕНЕДЖЕР СТАНОВИТСЯ ЛИДЕРОМ

Когда я впервые встретился с Дэном Рейландом и его женой Пэтти на конференции по проблемам управления, которую я проводил в Индиане, он был еще студентом.

Развитие Дэна было очень интересным. Он умен, начитан и хорошо учился. Его часто назначали ответственным и даже избирали президентом класса. Но, несмотря на хорошие качества, он не был лидером. Он больше походил на менеджера.

Менеджеры мыслят не так, как лидеры. Менеджеры скорее

сосредоточивают свое внимание на заданиях и системах. Они не обладают широким видением и иногда бывают привержены догмам. И, что самое важное, они не заинтересованы в человеческих отношениях. Дэн имел тенденцию сосредоточивать все внимание на задачах и на текущей работе. Он был хорошим работником, но ставил задания выше людей. Помню, как однажды мы с сотрудниками беседовали в коридоре, когда Дэн прошествовал мимо, не произнеся ни слова. Именно в тот момент я понял, что нужно серьезно поговорить с Дэном, или он не сможет работать в моей команде.

Поскольку Дэн знал, что я верю в него и искренне забочусь о нем, наш разговор состоялся, и он выслушал все, что я думал о его отношении к людям. Как это ни странно, но я выяснил, что Дэн очень любит людей и в глубине души хочет с ними общаться. Но его внутреннее желание не проявлялось в поступках. Его коллеги и не подозревали о том, что они для него значат. Именно тогда я начал уделять дополнительное время, чтобы научить Дэна относиться к людям так, как это должен делать лидер. Я учил его проходить среди людей медленно, вступая с ними в контакт, а не проноситься мимо, стремясь закончить свою работу. Теперь Дэн является старшим руководителем, и я очень высоко ценю его вклад. Его умение устанавливать отношения с людьми является одной из сильнейших сторон, и он считает это основой своей способности вести за собой людей.

Если у вас есть потенциальные лидеры, которые думают как менеджеры, ваша задача состоит в том, чтобы помочь им научиться устанавливать отношения с людьми, помочь изменить образ мышления. Если для превращения последователя в лидера вам придется *замедлить* процесс обучения, то для превращения в лидера менеджера возможно придется *сделать остановку*. Дело в том, что вам иногда будет нужно останавливаться и объяснять ученику ход вашей мысли, а затем объяснять причины ваших поступков. Вам придется постоянно указывать вашему подопечному перспективу до тех пор, пока он не начнет видеть ее сам.

Я понял, что все лидеры обладают некоторыми одинаковыми характеристиками мышления.

ЛИДЕРЫ МЫСЛЯТ ШИРОКО

Они всегда смотрят перспективно, знают, что значительный успех возможен только при больших целях. Как говорил Дэвид Шварц: “Там, где дело касается успеха, человек измеряется не дюймами, не фунтами, не учеными степенями и не происхождением. Человек измеряется шириной его мышления.

***Масштабы наших
достижений зависят от
широты мышления.***

От того, насколько широко мы мыслим, зависит масштаб наших достижений”. Ваши люди будут мыслить широко, если вы будете постоянно указывать им на перспективу и сосредотачиваться больше на возможностях, чем на проблемах.

ЛИДЕРЫ ДУМАЮТ О ДРУГИХ

Лидеры не сосредоточиваются на себе или на личном успехе. Они думают об успехе организации и других людей. Их мышление построено так, что в центре находится другой человек. Для того чтобы ваши люди стали лидерами, вы должны научить их постоянно думать о том, как они смогут помогать другим, развивать других, вести других за собой.



ЛИДЕРЫ ДУМАЮТ НЕПРЕРЫВНО

Если человек не является лидером, то он может спокойно откинуться на спинку кресла и позволить думать другим. Лидеры всегда полны новых идей, ищут новые ресурсы, думают об усовершенствовании, рассчитывают финансы, распределяют свое время. Постоянный мыслительный процесс дает лидерам возможность все время развиваться самим и развивать свою организацию. Создавая вокруг себя лидеров, подавайте пример такого типа мышления и способствуйте его развитию у других, задавая им вопросы.

ЛИДЕРЫ ДУМАЮТ О ГЛАВНОМ

В то время, как другие могут завязнуть в деталях, лидеры думают о главном. Если часто просить людей сказать, что является главным в их работе, они вскоре научатся определять это сами, без вопроса. В конце концов, они начнут мыслить в этом ключе самостоятельно.

ЛИДЕРЫ МЫСЛЯТ БЕЗ ШАБЛОНОВ

Люди, не являющиеся лидерами, автоматически тяготеют к шаблонному мышлению — ограничениям, установленным другими. Возможно, их учат этому в детском саду, когда дают картинки для раскрашивания и просят не выходить за пределы рисунка. Но лиде-

ры — творческие люди. Они ищут варианты и возможности.

Они пытаются пойти по новому пути и преодолеть границы. Все новое и прогрессивное делается людьми, которые мыслят нешаблонно.

***Все новое и прогрессивное
делается людьми, которые
мыслят нешаблонно.***

ЛИДЕРЫ МЫСЛЯТ АБСТРАКТНО

Лидеры обладают абстрактным мышлением. Они думают о таких неощутимых вещах, как удачно выбранное время, мораль, настрой, стимул и атмосфера. Они читают между строк. Они предвидят то, чего другие не ожидают.

ЛИДЕРЫ ДУМАЮТ БЫСТРО

Лидеры быстро оценивают ситуацию и затем немедленно берут ее в свои руки. Они способны на это по двум причинам: во-первых, они мыслят перспективно, и, во-вторых, они постоянно собирают информацию, использование которой позволяет быстро принимать решения.

Когда Дэн стал лидером, он взял на себя огромную часть моей работы. Он управляет за меня делами, непосредственно управляет тринадцатью руководителями и имеет в своем подчинении штат из более чем сорока человек. Но Дэн делает не только это. Наибольшего успеха он добился в воспитании других людей. Начиная с 1987 года Дэн ежегодно набирает небольшую группу для их развития. Уже более пятидесяти человек стали лидерами благодаря ему.

Дэн создает лидеров систематически и целенаправленно. Он постоянно ищет потенциальных лидеров и сам себе представляется громоотводом, в котором скапливается и концентрируется сила, необходимая для того, чтобы заставить людей расти. Он говорит, что ему удастся эта работа, потому что он всегда помнит о *цели воспитания лидеров*, потому что он сделал развитие других людей *образом своей жизни* и постоянно стремится *отдавать себя этому делу до конца*. Ключ ко всему процессу воспитания, однако, заключается в человеческих взаимоотношениях. Дэн говорит, что люди, которых он развивает, становятся лидерами благодаря взаимоотношениям с другими растущими лидерами, обучению, которое они получают, и совокупной энергии, возникающей в результате взаимодействия друг с другом и с ним самим. Но весь процесс целиком поддерживается именно в силу существующих между ними человеческих отношений, а это та сфера, в которой он сам продвинулся более всего.

ЛИДЕР МЕНЯЕТ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

Когда я взял к себе в штат Шерил Флейшер, я знал, что она очень сильный лидер. Она обладала видением, была способна принимать решения, широко мыслила и всегда помнила о главном. Но Шерил также имела склонность к авторитарной манере управления и, в некоторой степени, к догматизму. Она была лидером, но в ее стиле руководства отсутствовали человеческие отношения. Сама она описывает себя в тот период как лидера, сосредоточившегося на своей миссии, но забывшего о людях.

Поворотный момент в развитии Шерил произошел, когда ей не удалось справиться с трудной ситуацией, возникшей в связи с одним человеком. Она описывает свой образ действий как “наивный в политическом отношении и глупый в человеческом плане”. Вскоре после этого я завел с ней разговор и сказал, что поддерживаю и верю в нее, но, если она хочет работать в моей команде, ей необходимо расти и менять стиль руководства. Сейчас, более десяти лет спустя, она не только работает со мной, но и является одним из лучших лидеров.

В отношении Шерил моя цель состояла не в том, чтобы изменить ее характер. Необходимо было изменить ее образ действий, стиль руководства. Она строила свою работу, полагаясь на систему и на должность. Я хотел, чтобы она построила человеческие отношения со своим окружением и дала им силы. Иногда мне приходилось приостанавливать свою работу и возвращаться назад, чтобы заполнить пробелы в ее развитии как лидера; но дело того стоило.

Если вы хотите изменить стиль ваших лидеров, вы в любом случае должны делать следующее:

ПОКАЖИТЕ ПРИМЕР СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

В первую очередь вы должны продемонстрировать ваш лучший стиль руководства. Если они не увидят, что существует иной, более перспективный способ вести за собой людей, они никогда не изменятся.

ОПРЕДЕЛИТЕ, В ЧЕМ ОНИ ОШИБАЮТСЯ

Понаблюдайте за ними, чтобы понять, где они делают ошибку. Вы не сможете помочь им измениться, если не будете знать, что нужно менять.

ПУСТЬ ОНИ ПОЗВОЛЯТ ПОМОЧЬ ИМ ИЗМЕНИТЬСЯ

Если они не стремятся измениться и готовы позволить вам помочь им в этом, то ваши усилия пропадут даром. А позволят они вам это в том случае, если навредят себе настолько, что почувствуют необходимость измениться, узнают столько, что захотят измениться,

или усвоят столько, что будут в состоянии измениться.

ПОКАЖИТЕ ИМ ПУТЬ

Даже осознавая необходимость измениться и желая произвести изменения, будущие лидеры могут оказаться неспособными к этому. Проведите их по всему пути, шаг за шагом.

РЕАГИРУЙТЕ НЕЗАМЕДЛИТЕЛЬНО

Поскольку вы будете помогать своим подопечным преодолевать плохие привычки, вы должны реагировать на их действия незамедлительно. Выучить что-либо гораздо легче, чем переучиваться. Я осознал этот урок, когда мне пришлось переучиваться замаху в гольфе. Когда вы учите людей по-новому строить руководство на человеческих отношениях, незамедлительно обсуждайте и хорошие, и плохие результаты.

По мере того как Шерил росла и начинала вести за собой людей, руководствуясь своим сердцем, она превратилась в прекрасного наставника новых лидеров. Она называет развитие людей своим самым любимым занятием. Чувствуя в себе призвание помогать личному росту других, она, как и Дэн, постоянно ищет людей для развития. В женщинах, с которыми Шерил работает, ее интересуют следующие качества:

Верность

Они должны быть последовательны в своих действиях, надежны и преданны.

Открытость

Они должны быть открыты для личного общения и готовы к росту.

Активность

Они должны задавать вопросы и стремиться к росту.

Способность к обучению

Они должны воспринимать ее манеру наставления и обучения.

Честность

Они должны быть откровенны и самоотверженно готовы развивать других.

Недавно мы с Шерил разговаривали о том, как она развивает людей. Я думаю, что трудно сосчитать тех, с кем провела работу, но она прекрасно осознает, какой положительный эффект произвела ее деятельность в организации. Она говорила, что ей очень нравится определять, на каком уровне находятся люди, встречать их там, а затем бережно наставлять. Ее цель — сделать так, чтобы они исполнили то, для чего их предназначил Бог. Еще она хочет научить их продолжать

традицию создания лидеров. И это ей тоже удастся. Шерил заметила, что одна женщина, из которой она сама воспитала лидера, как-то указала на *шесть поколений лидеров*, находившихся в одной комнате. Начала этот процесс Шерил. Неплохое достижение.

ХОРОШИЙ ЛИДЕР СТАНОВИТСЯ ВЕЛИКИМ ЛИДЕРОМ

Дик Петерсон еще до нашей встречи был первоклассным лидером. Когда-то он был менеджером лидировавшей в то время американской корпорации IBM. По сути, он был одним из лучших менеджеров в стране, работающих в администрации IBM. Если бы он остался в IBM, то вскоре перешел бы на уровень регионального управления, а затем стал и вице-президентом. Я уверен, что он мог этого добиться. Как руководитель он, возможно, принадлежал к 5% лучших лидеров в стране.

Я попросил его стать членом моей команды. Я знал, что он принесет огромную пользу как организации, так и мне, и полагал, что ему самому этот опыт также будет очень полезен. Видите ли, развитию людей а моей команде я отдаю больше сил, времени и внимания, чем кому-либо другому, за исключением своей семьи. Среди тех, с кем я общаюсь, они — лучшие лидеры, оказывающие самое большое влияние.

Я провел три года, развивая способности Дика. Мы построили с ним хорошие личные отношения, потратили время на его обучение. Я постоянно призывал его продолжать расти. Как-то раз, собираясь полететь в Даллас и обсудить кое с кем возможности обучения лидерским навыкам в более широком масштабе, я взял Дика с собой. Он участвовал в дискуссии, в результате которой на свет появился наш институт по развитию лидерских навыков IN JOY. Будучи лидером, он сразу же принялся за дело и помог ему стронуться с места. Он начинал как доброволец. Позже он уволится из IBM и полностью посвятил себя управлению институтом. Сейчас он является президентом этой организации, и я не хотел бы остаться без него.

Прекрасная сторона развития человека, уже являющегося сильным лидером, состоит в том, что вы сами получаете от этого стимул. Если лидеру нужно *замедляться* для развития последователей; *останавливаться* для развития менеджеров и *возвращаться* для изменения стиля руководства идущих по неверному пути лидеров, то, развивая сильных лидеров, вы на самом деле *набираете скорость*. Они практически обучают сами себя. Они схватывают все, просто находясь рядом с вами, а от вас почти не требуется никаких усилий.

Если вам настолько повезло, что в сфере вашего влияния находятся сильные лидеры, начинайте развивать их способности следующим образом:

СОВМЕСТНО СОСТАВЬТЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РОСТА

Большинство хороших лидеров развиваются, но часто без персонального плана развития. После того как вы изучили их сильные и слабые стороны, стремления, цели и т.д., сядьте вместе и составьте план роста, предназначенный именно для этого человека. Впоследствии пересматривайте план периодически, чтобы поддержать лидера, оценить успехи и помочь внести необходимые изменения.

РАСКРОЙТЕ ИХ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ ПОТРЕБУЮТ ОТ НИХ УСИЛИЯ

Именно делая работу, которая, казалось, выходит за пределы наших возможностей, мы более всего растем. Такая работа действительно ускоряет наше развитие. Она также предоставляет дополнительные возможности применить принципы, которые мы узнаем. По мере дальнейшего развития ваших лидеров планируйте создание ситуаций, которые потребуют от них усилия.

УЧИТЕСЬ У НИХ

Каждый раз, когда я развиваю человека, уже являющегося хорошим лидером, я тоже учусь. Вы также сможете многому научиться у лидеров, если будете создавать атмосферу, способствующую обучению. Планируйте вместе с ними совместные проекты. Таким образом можно не только многому научиться, но и совершить великие дела.

Мы с Диком много работаем вместе и продолжаем учиться друг у друга. У Дика, как и у Барбары, у Дэна и Шерил, превосходно

получается продолжать дело вое питания других людей. За то время, пока я его знаю, он лично вывел в лидеры двадцать человек благодаря индивидуальной работе с каждым из них. Он привнес необходимый настрой в институте INJOY не только в отношения работников, но и в отношения клиентов. Дик никогда не упускает из виду тот факт, что цель нашей организации — обучать и развивать лидеров. Все его решения основываются на этом представлении. Более всего он, возможно, гордится тем, как развивает своих детей. У них хорошие отношения, и он делает все, что может, чтобы научить их правильному восприятию. Он говорит им: “Важно не то, что происходит с вами, а то, что происходит внутри вас”.

Развитие Дика преобразило его. Он уже был сильным лидером, но теперь это сильный руководитель, создающий других лидеров.

***Важно не то, что
происходит с вами, а то,
что происходит внутри вас***

Развивать других людей сейчас для него то же, что и дышать. Если бы он этого не делал, то не был бы тем, кем сейчас является. Это самое главное для создания лидеров вокруг себя. Будучи лидером, вы должны сделать развитие других образом своей жизни. И если вы будете так жить, ваш успех неизмеримо возрастет. Ваше влияние распространится далеко за пределы того, чего вы сами можете достичь. Вам обеспечено будущее. Руководители, не создающие лидеров вокруг себя, однажды натолкнутся на непреодолимый барьер. Независимо от того, насколько хорошо и целенаправленно они работали, в конце концов им не хватит времени.

Я осознал эту истину. Я не могу подготовить больше материалов, чем готовлю. Не в состоянии наставлять больше людей, чем наставляю. Не могу ездить и проводить конференций больше, чем делаю это сейчас. Я очень энергичный человек, но предел физических возможностей достигнут. Единственный для меня способ сделать больше - делать это через других. Каждый руководитель, который осознал этот урок и сделает создание других лидеров образом своей жизни, никогда больше не натолкнется на непреодолимое препятствие.

Итак, я хочу вас спросить: вы создаете лидеров вокруг себя?

Содержание

Глава 1	
Основной вопрос руководителя	
ВОСПИТЫВАЮ ЛИ Я ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ.. 3	
Глава 2	
Самая ответственная задача руководителя:	
СОЗДАНИЕ ОБСТАНОВКИ. БЛАГОПРИЯТНОЙ ДЛЯ	
ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ	14
Глава 3	
Основная обязанность руководителя:	
ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ.....	28
Глава 4	
Решающая задача лидера:	
ВОСПИТАНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ	46
Глава 5	
Ежедневная обязанность руководителя:	
ПОДГОТОВКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ.....	62
Глава 6	
Вечное стремление лидера:	
РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ	82
Глава 7	
Самый лучший момент в жизни лидера:	
СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ МЕЧТЫ	97
Глава 8	
Самая большая радость для руководителя:	
ВОЗГЛАВИТЬ КОМАНДУ МЕЧТЫ.....	108
Глава 9	
Наивысшая награда лидера:	
ВЗАИМНОЕ ОБОГАЩЕНИЕ	128
Глава 10 Что лидер оставляет после себя:	
НОВЫЕ ПОКОЛЕНИЯ ЛИДЕРОВ	140

Бизнес без секретов

Джон С. Максвелл

Шеф и его Команда

Если вы руководите людьми и хотите, чтобы они хорошо работали, постарайтесь создать настоящую команду - только она позволит вам добраться до желаемых вершин.

Автор книги считает, что лишь воспитав хороших лидеров, вы сможете создать команду мечты. Привлечь в свою команду способных и инициативных людей, суметь воспитать и удержать их - задача любого настоящего руководителя.

Как этого добиться? Как удержать лидеров от посягательств на свое место и уметь управлять ими? Ответы вы найдете в этой книге, написанной живым и доступным языком, со множеством примеров из реальной жизни.

МАЛОМУ БИЗНЕСУ - ШИРОКУЮ ДОРОГУ