

21 неопровержимый закон лидерства

Автор:

Джон Кутзее

21 неопровержимый закон лидерства

Джон Максвелл

Сборник комментированных законов, которые образуют фундамент лидерства в любой области, где вы признаны повести людей за собой.

Для широкого круга читателей.

Джон Максвелл

21 неопровержимый закон лидерства

Сотням тысяч людей, которых я многие годы обучал лидерству с помощью семинаров и книг... и Вам – человеку, который хочет развить свои качества лидера, поскольку все взлеты и падения случаются благодаря лидерству

© 1998 by Maxwell Motivation, Inc., a Georgia corporation

© Перевод. ООО «Попурри», 2001

© Оформление. ООО «Попурри», 2019

Предисловие

ЭТА КНИГА НАВЕРНЯКА придется вам по душе – независимо от того, какой по счету она является в вашей коллекции книг о лидерстве: первой или пятидесятой, – потому что вы сможете немедленно применить изложенные здесь судьбоносные принципы и процедуры в своей личной жизни и бизнесе. В данной книге вы не найдете никакой теории, которая являлась бы плодом уединенных размышлений, – в ней содержатся неизменные и вечные принципы лидерства, подтвержденные опытом самого Джона Максвелла, а также многих людей, о которых он пишет.

В данной книге провозглашаются непреходящие законы, которым, если вы хотите стать великим лидером, нужно просто следовать – дома, на работе, в церкви – везде, где вы призваны повести людей за собой.

В каждой главе Джон раскрывает суть очередного глубокого закона лидерства, показывая на примере успехов и неудач других, каким образом можно применить данный закон в своей жизни. А вы и на самом деле можете использовать каждый из приведенных здесь законов. Если вы прилежный ученик, то сможете изучить все эти законы и претворить их в практику.

Насколько же бесценные сокровища предлагает нам такой авторитетный специалист в вопросах лидерства, как Джон Максвелл, собрав воедино все, что ему известно о лидерстве, и предложив эти сведения в столь доступной форме! Как только вы начнете применять указанные законы лидерства, то заметите, что многие лидеры неукоснительно следуют (или же нарушают) закону Э. Ф. Хаттона, закону мощного порыва и всем прочим.

От всего сердца рекомендую «21 неопровержимый закон лидерства». Книга полезна и легко читается, сохраняя при этом бесспорную глубину и ясность. Она насыщена надеждой, целенаправленностью, воодушевлением и конкретными процедурами. Эта основанная на высоких моральных принципах работа содержит точные, четко очерченные указания, которые предоставляют прилежному ученику необходимый инструментарий для выполнения роли лидера.

Если вы пока плохо знакомы с принципами лидерства и являетесь в этом деле новичком, данная книга послужит вам трамплином для того, чтобы начать карьеру лидера. Если вы опытный лидер с первоклассным послужным списком,

она сделает вас еще лучшим лидером. Это – хорошая, очень хорошая книга.

Зиг Зиглар

Выражения признательности

ХОТЕЛ БЫ ПОБЛАГОДАРИТЬ многочисленных лидеров, которые помогли мне в процессе работы над этой книгой. От фирмы INJOY это Дик Петерсон, Дейв Сазерленд, Дэн Рейленд, Тим Элмор и Деннис Уорден. От издательства «Томас Нельсон» – Рольф Зеттерстен, Рон Лэнд, Майк Хиатт, Виктор Оливер и Роб Биркхед.

Должен сказать спасибо Брайану Хэмптону, моему старшему редактору из издательства «Нельсон», за его терпение и помощь в процессе совместной работы над данной рукописью.

Хочу также поблагодарить мою помощницу Линду Эггерс, большая сердечность и невероятная полезность которой делают меня ощущаю лучшим лидером.

Наконец, хочу выразить благодарность своему литературному сотруднику Чарли Ветцелю и его жене Стефани. Эта книга не была бы написана без их помощи.

Введение

Я ИМЕЮ ЧЕСТЬ обучать лидерству по всей Америке, а также во многих странах земного шара и часто получаю возможность беседовать с людьми, которые посещают одно из моих занятий во второй, третий или даже четвертый раз. На недавнем семинаре, проходившем в Соединенных Штатах, один человек в возрасте далеко за пятьдесят, с которым я уже сталкивался за несколько лет до этого, подошел ко мне во время перерыва и заговорил. Впрочем, сначала он схватил мою руку и стал трясти ее – энергично и долго.

– Изучение вопросов лидерства изменило всю мою жизнь, – сказал он. – Но я очень хотел бы услышать вас двадцать лет назад.

– Нет, вы бы этого не смогли, – ответил я с легким смешком.

– Что вы имеете в виду? – спросил он. – Ведь я тогда достиг бы гораздо большего! Если бы я знал все эти принципы лидерства двадцать лет назад, то сейчас находился бы совершенно на другом уровне. Ваши законы лидерства научили меня смотреть в будущее с оптимизмом. Они породили во мне желание больше узнать о лидерстве и более энергично стремиться к достижению своих целей. Если бы я овладел всем этим двадцать лет назад, то смог бы сделать многое из того, что никогда не считал для себя возможным и даже не мечтал претворить в жизнь.

– Возможно, так бы оно и случилось, – ответил я. – Но, увы, двадцать лет назад я был бы не в состоянии преподать вам все это. Чтобы изучить и применить на деле прозвучавшие сегодня законы лидерства, мне потребовалась вся моя прошлая жизнь.

Сейчас, когда я пишу эти строки, мне пятьдесят один год. Больше тридцати лет я был профессиональным лидером. Я основал четыре компании и концентрирую свое время и энергию на деятельности, которая способна позитивно влиять на жизнь других людей. Однако на этом пути я совершил и много ошибок – больше, нежели большинство людей, которых я знаю. Каждый успех и каждая неудача были для меня неоценимым уроком в понимании того, что означает «быть лидером» и «вести за собой».

В ходе моих разъездов и выступлений перед сотрудниками организаций и отдельными лицами меня часто просят дать определение сущности и основных моментов лидерства. «Если бы вам пришлось взять все, что вы узнали за минувшие годы относительно лидерства, и свести это воедино, составив короткий список, – спрашивают слушатели, – то какие в нем были бы пункты?»

Данная книга и есть мой ответ на этот вопрос. Потребовалась вся моя жизнь, чтобы изучить 21 неопровержимый закон лидерства. Мое желание состоит в том, чтобы донести их до вас настолько просто и ясно, насколько это возможно. И всем нам наверняка не повредит, если по дороге мы немного отвлечемся и развлечемся.

Одна из наиболее важных истин, которые я усвоил за минувшие годы, такова: лидерство есть лидерство независимо от того, куда вы движетесь или чем занимаетесь. Времена меняются. Технологии неудержимо рвутся вперед. Культурный контекст меняется в зависимости от страны и континента. Но истинные принципы лидерства постоянны – посмотрите ли вы на граждан Древней Греции, на евреев Ветхого Завета, на армии последних двух столетий, на правителей современной Европы, пастырей ближайших церквей или деловых людей сегодняшней глобальной экономики. Принципы лидерства выдержали испытание временем. Они неопровержимы.

Я бы хотел, чтобы вы, читая эту книгу, помнили о четырех принципах:

1. Этим законам можно научиться. Одни законы легче понять и применить, нежели другие, но вы в состоянии усвоить каждый из них.
2. Эти законы можно рассматривать поодиночке. Каждый закон дополняет все другие, но вам не нужно непременно владеть одним, чтобы изучать другой.
3. Эти законы влекут за собой последствия. Применяйте указанные законы – и люди последуют за вами. Нарушайте или игнорируйте их – и вы не сможете повести за собой других.
4. Эти законы образуют фундамент лидерства. Изучив указанные принципы, вы должны внедрять их в практику и применять к своей жизни.

Независимо от того, следуете ли вы пока за другими и только начинаете открывать для себя мощь лидерства или же являетесь истинным лидером, который уже имеет последователей, – все равно вы можете улучшить свои лидерские качества. По мере изучения представленных здесь законов вы, возможно, осознаете, что сами уже эффективно применяли некоторые из них на практике. Другие законы позволят вам выявить в себе слабости, о наличии которых вы даже не подозревали. Но чем большее количество законов вы изучите и усвоите, тем лучшим лидером станете. Каждый закон подобен инструменту, который надо держать наготове и использовать в качестве средства, помогающего вам достичь того, о чем вы мечтали, а также по достоинству оценивать других людей. Если вы будете систематически применять хотя бы один из этих законов, то как лидер вы уже станете лучше.

Изучите их все – и люди с радостью последуют за вами.

А теперь давайте вместе откроем наш ящик с инструментами.

1

Закон потолка

Способность к лидерству определяет уровень эффективности человека

Я часто открываю свои семинары разъяснением закона потолка, потому что он помогает слушателям лучше понять ценность лидерства. Если вы придете к пониманию данного закона, то сможете увидеть и оценить невероятное воздействие лидерства на каждую грань жизни. Вот как он формулируется: способность к лидерству представляет собой потолок, который определяет уровень эффективности человека. Чем ниже способность личности повести за собой людей, тем ниже потолок ее потенциальных возможностей. Чем выше навыки лидерства, тем больше эффективность. Для примера, если ваша способность к лидерству оценивается 8 баллами, то эффективность никогда не будет больше 7 баллов. Если ваши данные лидера оценены только в 4 балла, то ваша эффективность будет не выше 3. Нравится вам это или нет, но ваша способность к лидерству всегда определяет уровень вашей эффективности и потенциального воздействия на организацию, в которой вы работаете.

Позвольте рассказать вам историю, хорошо иллюстрирующую закон потолка. В 1930 году два молодых брата по имени Дик и Морис в поисках Американской Мечты перебрались с востока Америки на крайний запад, из штата Нью-Гэмпшир в Калифорнию. Они только что окончили среднюю школу, жизнь в Нью-Гэмпшире казалась им лишенной всяческих перспектив, поэтому они направились прямоком в Голливуд, где в конечном счете действительно нашли себе работу на киностудии.

Через некоторое время свойственный братьям предпринимательский дух и интерес к индустрии развлечений побудили их открыть в Глендейле, городке,

находящемся приблизительно в пяти милях к северо-востоку от Голливуда, кинотеатр. Но, несмотря на все усилия, братья никак не могли сделать свой бизнес прибыльным. Денег, заработанных за четыре года совместного управления кинотеатром, им не хватало даже для того, чтобы вовремя платить арендную плату, которая составляла сто долларов в месяц.

НОВАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ

Желание братьев добиться успеха не ослабевало, так что они продолжали искать более благоприятные деловые возможности. В 1937 году им наконец удалось натолкнуться на то, что давало реальную отдачу. Они открыли в Пасадене, расположенной прямо к востоку от Глендейла, маленький ресторан для автомобилистов, где еду подавали прямо в машину. В то время жители южной Калифорнии очень сильно зависели от автомобилей, и вся культура, включая бизнес, пыталась приспособиться к изменениям.

Рестораны для автомобилистов появились буквально из ничего в начале 1930-х годов и быстро стали популярными. Вместо того чтобы поесть в столовой, клиенты предпочитали заехать на стоянку вокруг маленького ресторанчика, сделать заказ официанту, который не мешкая обслуживал сидящих за рулем клиентов, и получить заказанные блюда прямо в машины. Еда подавалась на фарфоровых тарелках в комплекте со стеклянной посудой и всей металлической утварью типа ножей и вилок. Это была своевременная идея в обществе, темп жизни которого постоянно ускорялся, а само оно становилось все более и более мобильным.

Крошечный придорожный ресторанчик Дика и Мориса для заезжих автомобилистов пользовался большим успехом, в 1940 году они решили открыть подобное заведение в Сан-Бернардино – рабочем пригороде, возникшем в результате экономического бума где-то в пятидесяти милях к востоку от Лос-Анджелеса. Там они построили большое здание и расширили меню, добавив хот-доги, жаркое, молочный коктейль, бутерброды с жаренной на вертеле говядиной и свининой, гамбургеры и иные блюда. Их бизнес начал бурно расти. Объем ежегодных продаж достиг 200 долларов, и братья каждый год делили между собой прибыль в размере 50 тысяч долларов – сумму, которая обеспечивала им принадлежность к финансовой элите города.

В 1948 году интуиция подсказала им, что времена меняются, и братья внесли в свой ресторанный бизнес заметные модификации. Они ликвидировали официантов, которые прежде подходили прямо к машине клиента, и начали обслуживать только в помещении; уменьшили меню и сосредоточились на продаже гамбургеров; убрали тарелки, стеклянную посуду и металлические приборы, переключившись вместо этого на одноразовую посуду. В итоге у них снизились затраты и, как следствие, цены. Наконец предприимчивые братья создали «скоростную систему обслуживания». Их кухня стала напоминать сборочный конвейер, где каждый человек был сосредоточен на обслуживании, производимом с высокой скоростью. Их цель состояла в том, чтобы выполнить заказ каждого клиента за тридцать секунд или даже меньше. И они преуспели в этом. К середине 1950-х годов их ежегодный доход достиг 350 тысяч долларов, и к этому времени чистая прибыль, которую делили между собой Дик и Морис, ежегодно составляла около 100 тысяч долларов.

Кто же были эти братья? Возвратившись в то время, вы смогли бы сами выяснить это, подъехав на машине к их маленькому ресторану на углу Четырнадцатой и Е-стрит в Сан-Бернардино. На фронто́не небольшого восьмиугольного здания располагалась неоновая реклама, которая гласила: «Гамбургеры Макдональда» – со знакомым теперь всему миру словом «Макдональдс». Итак, вы уже решили, что Дик и Морис Макдональды сорвали всеамериканский банк, добились потрясающего успеха, а остальное, как говорится, принадлежит истории, верно? Неверно. Братья Макдональды никогда бы не продвинулись ни на дюйм дальше того, о чем рассказано выше, потому что присущие им слабые лидерские качества являлись потолком для их способности преуспеть.

ИСТОРИЯ ПОСЛЕ ИСТОРИИ

Конечно же, братья Макдональды были полностью обеспечены материально. Их ресторан являлся одним из наиболее прибыльных заведений этого типа в стране, и им пришлось бы изрядно потрудиться, чтобы растратить все деньги, которые они сколотили. Их гениальность состояла в обслуживании клиентов и организации кухни. Этот талант привел Макдональдов к созданию новой системы раздачи пищи и напитков. Слава об их таланте разошлась в кругах специалистов по общественному питанию настолько широко, что люди со всей страны начали писать им и приезжать в Сан-Бернардино, чтобы побольше узнать о внедренных братьями методах. Был период, когда каждый месяц к ним поступало триста телефонных звонков и писем.

Это навело их на мысль о маркетинге самой идеи «Макдональдса». Идея лицензирования системы организации ресторанов была не нова. Подобное практиковалось уже в течение нескольких десятилетий. Братьям Макдональд это казалось способом зарабатывать деньги, поскольку не нужно было открывать второй ресторан и трудиться в нем. В 1952 году они начали претворять свою идею в жизнь, но их усилия закончились провалом. Причина заключалась в том, что им не доставало лидерских качеств, необходимых для того, чтобы проделать все это с должной эффективностью. Дик и Морис являлись хорошими владельцами ресторана. Они понимали, как управлять этим бизнесом, как сделать все его системы эффективными, как снизить затраты и увеличить прибыль. Это были вполне эффективные менеджеры. Но братья не обладали качествами лидеров. Присущие им стереотипы мышления служили потолком того, что они могли сделать и кем могли стать. На вершине своего успеха Дик и Морис обнаружили, что не в состоянии прыгнуть выше головы – или, по крайней мере, того потолка, который дал название соответствующему закону.

БРАТЬЯ БЕРУТ В ПАРТНЕРЫ ЛИДЕРА

В 1954 году братья познакомились с человеком по имени Рей Крок, который был настоящим лидером. Крок управлял основанной им самой маленькой компанией, занимавшейся продажей оборудования для приготовления молочных коктейлей. Он знал про Макдональдов. Их ресторан был одним из лучших его клиентов. И как только он посетил заведение братьев, то сразу оценил заложенный туда потенциал. В воображении ему виделся подобный ресторан, функционирующий в общенациональном масштабе на сотнях рынков и в других многолюдных местах. Вскоре Крок ударил по рукам с Диком и Морисом, а в 1955 году сформировал компанию под названием «Система Макдональда» (позже она стала называться «Корпорацией Макдональда»),

Крок немедленно купил у братьев права на лицензию так, чтобы иметь возможность использовать их ресторан в качестве модели и опытного образца при продаже других лицензий. Затем он начал собирать команду и строить организацию, которая позволила бы сделать «Макдональдс» общенациональным юридическим лицом. Рей вербовал и нанимал самых крутых парней, которых только мог найти, а подобранная им команда привлекала других приверженцев этой идеи, обладавших навыками и умениями лидеров.

В первые годы Крок многим жертвовал. Хотя ему было за пятьдесят, он много работал – так же, как тридцать лет назад, когда только начинал заниматься бизнесом. Дома Рей отказался от членства в загородном клубе, а в течение первых восьми лет сотрудничества с Макдональдами не брал никакого жалования. Мало того, он лично заимствовал деньги в банке и заложил свой страховой полис, чтобы выплатить жалование нескольким ключевым лидерам, которых он хотел видеть в составе своей команды. Его жертвы и его лидерство окупались. В 1961 году за сумму в 2,7 миллиона долларов Крок купил у братьев исключительные права на их ресторан и приступил к его превращению в общеамериканский институт, а затем – и в глобальное учреждение. Ясно, что и в жизни, и в лидерстве потолок Рея Крока располагался намного выше, чем у его предшественников.

За все те годы, когда Дик и Морис Макдональды предпринимали попытки продать лицензии на свою систему быстрого питания, они сумели найти только пятнадцать покупателей, причем лишь десять из них открыли рестораны. Но даже в таком маленьком предприятии им мешали их ограниченные способности к лидерству. Например, когда первый человек, купивший у них лицензию, некто Нейл Фокс из Финикса, сказал братьям, что хочет назвать свой ресторан «Макдональдс», ответ Дика был таков: «А на кой... это надо? Ведь фамилия “Макдональд” в Финиксе ничего не значит».

С другой стороны, потолок лидерства у Рея Крока был высоченным – до самого неба. С 1955 по 1959 годы Кроку удалось успешно открыть 100 ресторанов, четырем годами позже их было уже 500. В 1998 году действовало больше 21 тысячи ресторанов по меньшей мере в 100 странах. Именно способности к лидерству – или, точнее, недостаток таких способностей – явились потолком эффективности братьев Макдональд.

УСПЕХ БЕЗ ЛИДЕРСТВА

Я уверен, что успех находится в пределах досягаемости почти каждого человека. Но я так же уверен и в том, что личный успех без способностей к лидерству характеризуется лишь ограниченной эффективностью. Воздействие, оказываемое таким человеком, представляет собой лишь небольшую долю того, каким оно могло бы оказаться в случае хороших лидерских качеств. Чем выше вы хотите взобраться, тем больше нуждаетесь в лидерских способностях. Чем большее воздействие вы хотите оказать, тем значительнее должно быть ваше

влияние. Независимо от того, чего вы стремитесь добиться, вас ограничивает способность вести других за собой.

Позвольте мне наглядно проиллюстрировать, что я имею в виду. Предположим, что при наличии успеха он измеряется 8 баллами (на шкале от 1 до 10). Это вполне хороший показатель. Думаю, можно было бы спокойно, без риска ошибиться, сказав, что братья Макдональд находились как раз на этом уровне. Но давайте также предположим, что ваша способность к лидерству составляет всего 1 балл. Тогда ваш уровень эффективности выглядел бы примерно следующим образом.

Чтобы увеличить свой уровень эффективности, у вас есть два варианта действий. Вы могли бы начать работать очень упорно и интенсивно, чтобы доказать свою приверженность успеху и добиться превосходного результата, – иными словами, поставить себе цель довести данный показатель до 10 баллов. Возможно, вам и удалось бы достичь данного уровня, хотя закон убывающей отдачи говорит, что усилия, которые потребуются для преодоления последних двух баллов, остающихся до десяти, могли бы отнять больше энергии, чем понадобилось для достижения первых восьми. И все-таки, если вы изведете себя до последней крайности, то сможете увеличить свой показатель успеха на указанные 25 процентов.

Но у вас имеется и другой выбор. Предположим, что вместо упорного труда с целью увеличить с течением времени уровень своей приверженности успеху вы станете развивать себя как лидер и в конечном счете ваша способность к лидерству достигнет, скажем, 6 баллов. Визуально полученный результат выглядел бы следующим образом.

За счет развития способностей к лидерству вы в состоянии – причем без всякого увеличения приверженности успеху – повысить свою первоначальную

эффективность на целых 500 процентов! Если вы сумеете поднять показатель лидерства до 8 баллов, где он совпадал бы со степенью приверженности успеху, то тем самым увеличите свою эффективность даже на 700 процентов! Лидерство оказывает многообразный и многократно нарастающий эффект. Я много раз видел его воздействие на все виды коммерческих организаций, равно как и тех учреждений, которые не ставят себе целью извлечение прибыли. Именно поэтому я в течение более чем двадцати лет обучаю проблематике лидерства.

Чтобы изменить направление, в котором движется организация, смените ее лидера

Способность к лидерству всегда устанавливает потолок эффективности индивидуума и организации. Если лидерство сильно, то и указанный потолок высок. Но если это не так, возможности организации оказываются ограниченными. Именно поэтому в трудные времена, когда на организации обрушиваются разные неприятности, они естественным образом ищут новых лидеров. Когда тяжелые времена испытывает страна, она выбирает себе нового президента. Когда фирма теряет деньги, она тут же нанимает нового генерального директора. Когда церковный приход попадает в затруднительное положение, там стремятся найти нового старшего пастора. Когда спортивная команда терпит поражения, то начинает поиски нового главного тренера.

Взаимозависимость между лидерством и эффективностью особенно наглядно проявляется в спорте. Например, если посмотреть на профессиональные спортивные организации, то редко их проблемой бывает степень талантливости команды. Чуть ли не в каждой команде имеются весьма одаренные спортсмены. Разница между командами порождается лидерством, которое обеспечивает тренер, а также несколько ключевых игроков. Чтобы изменить эффективность команды, поднимите уровень лидерства со стороны ее тренера. Это и есть закон потолка в действии.

Спортивная команда с долгой историей лидерства и эффективности – это, бесспорно, «Нотр-Дам». За долгие годы существования «сражающиеся ирландцы» выиграли больше трех четвертей всех своих матчей (невероятная доля побед, составляющая 0,759). И ничего удивительного. Ведь сразу двое из числа ее бывших главных тренеров – Кнут Рокни и Франк Лихи – занимают два первых места в списке тренеров с самым высоким процентом выигрышей за всю

историю Национальной спортивной ассоциации колледжей (ИСАК).

Вернемся к началу 1980-х годов, когда команда «Нотр-Дам» наняла в качестве главного футбольного тренера Джерри Фауста. Его предшественниками на этом посту были два великих тренера – Ара Парсегиан и Дэн Девин, которые в течение своего пребывания в указанной должности выигрывали национальные первенства и были помещены в Зал славы Национального фонда футбола. До прибытия в «Нотр-Дам» Фауст мог похвастать невероятным, рекордным соотношением побед, поражений и ничьих, достигнутым за восемнадцать лет его работы главным тренером в средней школе имени Меллера – 174-17-2! Возглавляемые им команды семь сезонов вообще не знали поражений и завоевали шесть чемпионских титулов штата Огайо. Четыре дружины, с которыми он работал, считались лучшими в стране.

Но, когда он прибыл в «Нотр-Дам», потребовалось не очень много времени, чтобы всем стало ясно: Фауст взялся за дело, перераставшее его возможности. Как тренер и стратег, он был эффективен, однако не обладал той способностью к лидерству, которая была необходима для деятельности на уровне университетов и колледжей. В течение пяти сезонов его пребывания в университете соотношение побед, поражений и ничьих выглядело всего лишь как 30-26-1, а процент выигрышей упал до 0,535 – это был третий снизу результат за всю историю здешнего студенческого футбола, которая насчитывала уже сотню с лишним лет. После «Нотр-Дама» Фауст только однажды тренировал другую студенческую команду, где закончил свое пребывание с минусовым соотношением результатов встреч – 43-53-3. Этот специалист явился очередным неприятным подтверждением закона потолка.

Везде, куда бы вы ни взглянули, можно обнаружить толковых, талантливых, благополучных людей, которые способны зайти лишь настолько далеко, насколько им позволяют ограничения, налагаемые их лидерскими способностями. Например, когда в конце 1970-х годов начинала раскручиваться фирма Apple, главным мозговым центром, стоявшим за их оригинальным фирменным компьютером, был Стив Возняк. Однако его потолок как лидера был невысок, в то время как в случае его партнера Стива Джобса имело место нечто сугубо противоположное. Потолок Стива был настолько высок, что он смог построить организацию мирового класса, стоимость которой измерялась девятизначным числом долларов. Таково воздействие закона потолка.

Несколько лет назад я встречался с Доном Стефенсоном, председателем правления компании Global Hospitality Resources, Inc. в Сан-Диего, Калифорния, – международной консультативной фирмы по вопросам гостиничного хозяйства. После ленча я стал расспрашивать его про организацию, которую он возглавлял. Сегодня указанная компания занимается в первую очередь консалтингом, но в былые времена бралась управлять теми отелями и курортами, которые испытывали финансовые трудности. В частности, она руководила деятельностью многих превосходных комплексов типа La Costa (по-испански «побережье») в Южной Калифорнии.

Дон сказал, что всякий раз, приходя в новую организацию, которую им предстояло взять под свое крыло, они неизменно начинали с двух вещей: во-первых, заново обучали весь персонал с целью улучшить уровень обслуживания, предоставляемого клиентам; и, во-вторых, увольняли тамошнего лидера. Когда он сказал мне об этом, поначалу я был удивлен.

– Вы всегда увольняли его? – спросил я. – Каждый раз?

– Совершенно верно. Каждый раз, – ответил мой собеседник.

– Вы даже не беседовали с этим человеком – чтобы посмотреть, является ли он хорошим лидером? – еще раз переспросил я.

– Нет, – ответил он. – Если бы он был хорошим лидером, возглавляемая им организация не находилась бы в том безобразном состоянии, в которое она попала.

А я подумал про себя: «Разумеется. Это же и есть закон потолка». Чтобы достигнуть наивысшего уровня эффективности, вы должны поднять указанный потолок – так или иначе, но поднять.

Хорошая новость состоит в том, что избавление от лидера – далеко не единственный путь. Преподавая на своих лекциях и семинарах о существовании потолка, я одновременно провозглашаю, что вы вполне в силах поднять его, – но это уже предмет совсем другого закона лидерства.

Закон влияния

Истинной мерой лидерства является влияние – не более и не менее

Если вы не располагаете способностью оказывать влияние, то никогда не сможете повести за собой других. Однако как измерить степень влияния? Вот вам история, которая позволяет ответить на данный вопрос. В конце лета 1997 года жители всей планеты были потрясены двумя событиями, которые произошли с интервалом меньше недели: гибелью принцессы Дианы и смертью матери Терезы. На первый взгляд, трудно было найти двух более разных женщин. Одна из них – статная, молодая, очаровательная принцесса из Англии, которая вращалась в самом высшем обществе. Другая, удостоенная Нобелевской премии мира, была маленькой и очень пожилой католической монахиней родом из Албании, которая служила беднейшим из бедных в самом крупном городе Индии, Калькутте.

Невероятно, но степень их воздействия была до удивления сходной. По данным опроса 1996 года, опубликованным лондонской газетой «Дейли мейл», принцесса Диана и мать Тереза в результате голосования заняли первое и второе места среди самых заботливых людей в мире. На столь высокое место невозможно выйти, если вы не обладаете огромным влиянием. Но как могло случиться, что принцессу Диану ценят столь же высоко, как и мать Терезу? Ответ заключается в том, что Диана демонстрировала мощь закона влияния.

ДИАНА ПЛЕНЯЕТ ВООБРАЖЕНИЕ ВСЕГО МИРА

В 1981 году Диана стала самой знаменитой женщиной на земном шаре, когда вышла замуж за принца Чарлза, наследника английского престола. Почти миллиард людей наблюдали свадебную церемонию Дианы, транслировавшуюся по телевидению из лондонского собора святого Павла. И с этого дня люди, казалось, никогда не могли насытиться новостями о ней. Все жители планеты были заинтригованы Дианой – простой девушкой, которая одно время работала воспитательницей в детском саду[1 - СПЕНСЕР, Диана Франсиска (1961—1997) –

мать второго по очередности (после Чарлза) наследника британского трона, принца Уильяма Уэльского (род. в 1982), принадлежит к старинному аристократическому роду и появилась на свет в имении, которое ее родители арендовали у королевы Елизаветы II, причем друзьями детства у нее были младшие сыновья королевы, принцы Эндрю и Эдвард. Посещала привилегированные закрытые частные школы, а заканчивала школьное обучение в Швейцарии, где стала прекрасной горнолыжницей; после возвращения работала в детском саду при модной школе «Молодая Англия» и сразу возобновила контакты с королевской семьей.]. Сначала принцесса казалась болезненно застенчивой и совершенно подавленной всем тем вниманием, которое привлекали она и ее новообретенный муж. Ходили слухи, что поначалу Диана была не очень-то рада выполнению тех обязанностей, которые ожидалось от нее в качестве принцессы и супруги будущего короля. Однако со временем она приспособилась к новой роли. Начав путешествовать и выполнять различные функции как представитель королевского семейства, она быстро сделала своей целью служение другим. При этом Диана установила много важных контактов – с политическими деятелями, организаторами благотворительных акций, видными представителями индустрии развлечений и главами государств. Сначала она была просто глашатаем благотворительности, но по мере того, как время шло, ее влияние увеличивалось – равно как и способность воздействовать на определенные события.

Диана начала создавать организации, целью которых были исследования в области СПИДа, забота о несчастных, страдающих проказой, и запрет на пехотные мины. Она проявила большую настойчивость и влияние в своем стремлении привлечь внимание мировых лидеров к последней из перечисленных проблем. Во время посещения Соединенных Штатов, состоявшегося всего за несколько месяцев до трагической гибели, Диана встречалась с представителями администрации президента Клинтона, чтобы убедить их в необходимости поддержать конференцию в Осло, направленную на запрещение этих смертоносных боеприпасов. И буквально через пару недель американское правительство внесло изменения в свою позицию по данному вопросу. Патрик Фуллер из британского Красного Креста сказал: «Внимание, которое она привлекла к этой проблематике, повлияло на Клинтона. Именно она внесла указанный вопрос в мировую повестку дня – на сей счет не может быть никаких сомнений».

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ЛИДЕРА

В начале сам высокий титул Дианы давал ей платформу, которая позволяла взывать к другим, но вскоре она и сама по себе стала человеком влиятельным. В 1996 году, после развода с принцем Чарлзом, она потеряла свой титул[2 - Они жили раздельно с 1992 года.], но эта утрата несколько не уменьшила степени ее воздействия на окружающих. Напротив, ее влияние продолжало расти, в то время как у ее прежнего мужа и его венценосных родственников оно падало – несмотря на их королевские титулы и высокое положение. Почему? Причина в том, что Диана инстинктивно постигла закон влияния.

Как ни странно, даже после смерти Диана продолжала оказывать влияние на других. Когда ее похороны передавались корпорацией «Би-би-си» по телевидению и радио, то шел синхронный перевод на сорок четыре языка. Американская вещательная корпорация «Эн-би-си» отметила, что суммарная аудитория этой трансляции насчитывала 2,5 миллиарда людей – почти в два раза больше, чем количество зрителей, наблюдавших за ее свадьбой.

ВОПРОС ЛИДЕРСТВА

О принцессе Диане говорили много. Но единственное слово, которого я никогда не слышал применительно к ней, – это лидер. И тем не менее она была именно такова. В конечном счете эта молодая женщина заставляла разные события случаться, потому что была влиятельным человеком, а лидерство и есть влияние – не более и не менее.

ЛИДЕРСТВО – ЭТО НЕ...

Бытует очень много ошибочных представлений относительно лидерства. Когда люди слышат, что кто-то носит внушительный титул или назначен на должность, связанную с лидерством, они предполагают, что этот человек и есть лидер. Иногда это верно. Но титулы и должности значат совсем немного, когда дело доходит до необходимости вести людей за собой. Истинное лидерство не может быть предоставлено в награду, доверено либо получено в результате назначения на пост. Оно исходит только от влияния, а влияние нельзя получить по чьему-то распоряжению. Его нужно заработать. Единственная вещь, которую может «купить» титул, – это немного времени, в течение которого вы можете либо повысить уровень своего влияния на других, либо свести его к нулю.

ПЯТЬ МИФОВ О ЛИДЕРСТВЕ

Существует множество неправильных представлений и мифов по поводу лидеров и лидерства, которые широко бытуют в народе. Вот пять самых распространенных.

1. Миф управления

Широко распространенное заблуждение состоит в том, что лидерство и управление суть одно и то же. Вплоть до самого недавнего времени книги, которые якобы были посвящены проблематике лидерства, в действительности часто вели речь об управлении.

Главное отличие между ними сводится к тому, что лидерство связано с влиянием на людей, которые должны следовать за вами, в то время как управление концентрируется на том, чтобы поддерживать функционирование систем и процессов. Вот как прокомментировал данную ситуацию бывший председатель правления и генеральный директор концерна «Крайслер» Ли Якокка: «Иногда даже самый лучший управленец или менеджер напоминает маленького мальчика с большой собакой, который ждет, чтобы увидеть, куда хочет идти его пес, а потом имеет возможность повести собаку именно в ту сторону».

Лучший способ проверить, может ли человек вести за собой или же он способен только управлять, – это попросить его, чтобы он произвел позитивную перемену. Управленцы, руководители, менеджеры – все они могут лишь поддерживать имеющееся направление, но не в силах изменить его. Дабы сменить ориентиры и повести людей в новом направлении, вам нужно обладать влиянием.

2. Миф предпринимателя

Часто и многими предполагается, будто все специалисты по продажам и предприниматели – лидеры. Но данный факт имеет место далеко не всегда. Можете вспомнить рекламу механической овощерезки, комплекта «Карманный рыбак» и взбивалки для яиц. Все эти изделия были детищем предпринимателя Рона Попейла. Этот изобретательный человек, которого называли «продавцом столетия», появлялся также в многочисленных роликах, посвященных изделиям типа распыляемого средства для борьбы с облысением или устройств по

обезвоживанию продовольственных товаров.

Попейл, безусловно, является инициативным, предприимчивым, творческим и преуспевающим человеком, особенно если измерять его успех теми 300 миллионами долларов объема продаж, которых достигли его изделия. Но это не делает его лидером. Люди могли быть готовы покупать то, что он намеревается продать, но никогда не намеревались следовать за ним. В лучшем случае он был способен убедить людей на какой-то кратковременный акт, но не мог оказывать на них никакого долгосрочного влияния.

3. Миф знания

Сэр Фрэнсис Бэкон[3 - БЭКОН, Фрэнсис (1561—1626) – английский философ и государственный деятель, один из родоначальников современной научной мысли. Его философия подчеркивала, что люди – слуги и интерпретаторы природы, что истина не вытекает из власти или авторитета, а знание есть плод опыта. Внес большой вклад в логику разработкой одного из методов индуктивного рассуждения.] сказал: «Знание – сила». Большинство людей, веря, что сущность лидерства составляет сила, естественным образом склонны предполагать, будто те, кто обладают знаниями и интеллектом, и есть лидеры. Но это вовсе не аксиома. Можете посетить любой крупный университет и встретить там блистательных ученых – исследователей и философов, мыслительные способности которых настолько высоки, что зашкаливают диапазон любого теста, но зато способность к лидерству настолько низка, что даже не регистрируется соответствующими тестами. Коэффициент интеллектуальности вовсе не обязательно эквивалентен наличию качеств лидера.

4. Миф первопроходца

Другое ошибочное представление состоит в том, будто любой, кто опередил толпу, является лидером. Но быть первым не всегда означает то же самое, что быть лидером и вести за собой. Например, сэр Эдмунд Хиллари стал первым человеком, который достиг вершины Эвереста. С момента его исторического восхождения, состоявшегося в 1953 году, многие альпинисты «последовали» за ним. Но это не делает его лидером. Хиллари не был лидером даже в той конкретной экспедиции. Таковым являлся Джон Хант. А когда Хиллари в 1958

году путешествовал к Южному полюсу в рамках трансантарктической экспедиции стран Содружества наций, то лишь сопровождал другого лидера, сэра Вивиана Фукса[4 - ХИЛЛАРИ, Эдмунд Парсифаль (род. в 1919) – альпинист из Новой Зеландии, который вместе с проводником-шерпом Норгеем Тенцингом впервые достиг вершины высочайшего пика планеты Эвереста (8848 м). В 1955 году возглавил новозеландскую часть экспедиции, пересекавшей Антарктиду на тракторах. Они достигли Южного полюса 4 января 1958 года, став первыми, кто совершил такое сухопутное путешествие после экспедиции Роберта Ф. Скотта в 1912 году. Британский офицер барон Джон Хант (род. в 1910) – специально был отозван со службы, чтобы возглавить экспедицию на Эверест, о которой тогда же написал книгу (кстати, в дальнейшем он был ректором университета и возглавлял правительственную кампанию помощи голодающим в Биафре, неудачно пытавшейся отделиться от Нигерии). Вивиан Эрнест Фукс (род. в 1908) – видный британский геолог и путешественник (Гренландия, Африка и др.), возглавлял экспедицию в составе 12 человек, которая за 99 дней прошла около 4000 км через Антарктиду, выпустил о ней совместную книгу с Э. Хиллари.]. Чтобы стать лидером, человеку недостаточно всего лишь находиться впереди – должны также иметься люди, которые преднамеренно и сознательно движутся по его стопам, следуя примеру его лидерства и действуя в соответствии с его перспективным замыслом.

5. Миф должности

Как упоминалось ранее, самым большим недоразумением относительно лидерства является мысль о том, будто оно основывается на должности, но это совершенно не так. Стэнли Хаффти подчеркивает: «Вовсе не должность создает лидера; это лидер создает должность».

Посмотрите на то, что случилось несколько лет назад в рекламном агентстве Cordiant, известном ранее как Saatchi & Saatchi. В 1994 году институциональные инвесторы фирмы Saatchi & Saatchi вынудили совет директоров уволить Мориса Саатчи[5 - СААТЧИ, Морис (род. в 1946 г. в Багдаде) – британский специалист по рекламе, действовавший вместе с братом Чарлзом. К 1986 году их агентство было крупнейшим в мире. Оно вело в 1978 году избирательную кампанию Маргарет Тэтчер и отвечало за информационную сторону успешной кампании президента ЮАР Ф. де Клерка по проведению референдума для отмены апартеида (1992). В 1995 году М. Саатчи основал рекламную фирму «Новое агентство Саатчи».], генерального директора компании. Каким был результат? Следом за ним ушли несколько других высших руководителей агентства. Так же

поступили многие из самых крупных клиентов указанной компании, включая «Британские авиалинии» и изготовителя шоколадных батончиков и других сладостей «Марс». Влияние Саатчи было настолько велико, что его уход привел к немедленному падению стоимости акций его бывшей компании почти в два раза. Все случившееся – результат закона влияния. Саатчи потерял свой пост и положение, но продолжал оставаться лидером.

КТО ЖЕ РЕАЛЬНЫЙ ЛИДЕР?

Я испытал закон влияния на себе, когда сразу после колледжа стал работать в маленькой церкви, расположенной в сельской части штата Индиана. Явился я туда со всеми надлежащими документами и полномочиями. Меня взяли в качестве старшего пастора, а это подразумевало, что я обладал в этой церковной организации положением и званием лидера. После окончания колледжа у меня имелась нужная ученая степень. Я даже был посвящен в духовный сан. Кроме того, в детстве меня обучал отец, который был превосходным пастором и очень высоко котиrowался в качестве лидера. Но все это не делало лидером. На первом же заседании церковного совета я очень быстро понял, кто в том приходе был настоящим лидером. (Я подробно расскажу вам всю эту историю в главе, посвященной закону Э. Ф. Хаттона.) Зато через три года, когда я получил следующее назначение, мне уже был известен закон влияния. Я понимал, что в любой организации нужно много и упорно поработать, чтобы обрести влияние и заработать право стать ее лидером.

ЛИДЕРСТВО – ЭТО...

Лидерство означает влияние – не более и не менее. Когда вы станете таким же учеником и почитателем лидеров, как я, то поймете и признаете важность степени влияния разных людей в повседневных ситуациях, постоянно возникающих вокруг вас. Позвольте привести вам пример. В 1997 году я переехал в Атланту, штат Джорджия. В том же самом году Дэн Ривс стал тренером команды Национальной футбольной лиги (НФЛ) «Атлантские соколы». Я рад был услышать это. Ривс – превосходный тренер и лидер. Хотя последним местом его тренерской деятельности была команда «Нью-йоркские гиганты», Ривс завоевал себе репутацию как главный тренер «Денверских мустангов». С 1981 по 1992 годы он добился там превосходного соотношения побед, поражений и ничьих, составлявшего 117-79-1, а также заработал три выхода в последнюю стадию борьбы за суперкубок и трижды удостоивался звания

тренера года НФЛ.

Несмотря на явный успех Ривса в Денвере, не все у него было гладко. Известно о его разногласиях с разыгрывающим полузащитником Джоном Элви и помощником по тренерской работе Майком Шенаханом. Какова их причина? Говорили, что в течение сезона 1989 года Шенахан и Элви иногда разрабатывали свою собственную наступательную стратегию игры, игнорируя пожелания Ривса. Не знаю, правда ли это, но если все обстояло действительно так, то именно Шенахан, а не Ривс оказывал большее влияние на того ведущего игрока, от которого во многом зависели действия денверцев. Не имело значения, что пост главного тренера занимал Ривс. Не имело значения даже то, насколько хорошим тренером он был. Именно Шенахан стал в жизни упомянутого полузащитника более влиятельным лидером. А лидерство – это влияние.

Шенахан в конце того сезона оставил команду «Мустангов», но вернулся туда в 1995 году уже как главный тренер. Теперь он и по должности стал тем, кем уже явно был в плане влияния на некоторых из игроков, – их лидером. И его лидерство вскоре принесло плоды. В январе 1998 года Шенахан привел «Денверских мустангов» и их разыгрывающего полузащитника Джона Элви к первой победе этой команды в борьбе за суперкубок.

ЛИДЕРСТВО БЕЗ РЫЧАГОВ

Я полон восхищения и уважения перед лидерством моего хорошего друга Билла Хайбелса, старшего пастора церковной общины Уиллоу-Крик в южной части Баррингтона в штате Иллинойс – самого большого прихода в Северной Америке. Билл говорит о своей убежденности в том, что как раз церковь является тем общественным институтом, где лидерские качества выражены наиболее ярко. Многие деловые люди, которые мне известны, удивляются, услышав подобное утверждение, но я думаю, что Билл полностью прав. На чем основана его убежденность? В добровольных организациях типа протестантской церкви лидерство, базирующееся на должностном положении, не срабатывает. Если у их лидера нет рычагов – или, иначе говоря, влияния, – то он оказывается неэффективным. В других организациях человек, занимающий высокий пост, располагает многочисленными и порой совершенно невероятными рычагами. В армии лидеры могут использовать систему воинских званий и обязательного подчинения, а если ничего не помогает, то вправе даже отправлять людей на гауптвахту. В бизнесе начальники обладают просто колоссальными рычагами в

форме варьирования размеров жалования, премий и льгот. Большинство подчиненных целиком готовы к сотрудничеству, когда под угрозой оказываются выплачиваемые им средства к существованию.

Но в добровольных организациях типа церкви единственная вещь, которая дает эффект, – это лидерство в его чистейшем виде. Лидерам здесь может помочь только одна вещь – их влияние. А как заметил Гарри А. Оверстрит, «сущность всякой возможности оказывать влияние лежит в умении привлечь другого человека к участию». В добровольных организациях нельзя заставить других следовать за собой. Если лидер здесь не располагает никаким влиянием на людей, то они просто не пойдут за ним. Когда я недавно высказал это соображение перед группой слушателей, насчитывавшей около 150 высших руководителей автомобильной промышленности, то увидел, как у них загорелись глаза. А после того как я дал им один совет, они по-настоящему воодушевились. Хочу поделиться тем же самым советом и с вами: если вы занимаетесь бизнесом и действительно хотите выяснить, способны ли ваши сотрудники вести за собой людей, отправьте их поработать некоторое время в любой общественной организации, которая опирается на принцип добровольности. Если они смогут заставить людей следовать за ними, занимаясь деятельностью в Красном Кресте, в организации «Единый путь», дающей пристанище бездомным, или в местном церковном приходе, то это будет означать, что они действительно обладают влиянием – и способностями к лидерству.

ОТ КОМАНДИРА К РЯДОВОМУ, А ЗАТЕМ – К ГЛАВНОКОМАНДУЮЩЕМУ

Одна из моих любимых историй, иллюстрирующих закон влияния, касается Авраама Линкольна. В 1832 году, задолго до того как стать президентом США, молодой Линкольн собрал группу людей, чтобы сражаться в войне Черного Ястреба[6 - Так в истории США именуют кампанию против вождя индейского племени по кличке «Черный Ястреб», который в августе – сентябре 1832 года вместе с примерно тысячей воинов захватил деревню в районе Миссисипи. Она закончилась битвой на реке Бэд-Акс и резней индейцев.]. В те времена человек, сколотивший компанию добровольцев для ополчения, часто становился ее командиром и получал офицерское звание. В данном случае Линкольну присвоили чин капитана.

Но у него имелась проблема. Он понятия не имел о воинской службе. У Линкольна не было никакого предшествующего армейского опыта, равно как и никаких знаний о тактике. Он испытывал трудности при выполнении самых простых армейских процедур. Например, однажды Линкольн маршировал с ополченцами через большое огороженное поле и ему нужно было провести их через калитку на другое поле. Но он был не в состоянии отдать им нужную команду. Вспоминая этот инцидент позже, Линкольн сказал: «Хоть убей, но я ни за что не мог вспомнить, какими словами надлежит командовать своей ротой двинуться в другом направлении. Наконец, когда мы подошли [к калитке], я закричал: “Рота, на две минуты разойдись, а потом снова соберись по другую сторону ворот!”».

По мере того как время шло, уровень влияния Линкольна на других участников ополчения фактически уменьшался. В то время как другие офицеры показывали себя в деле и получали новые звания, Линкольн обнаружил, что движется совсем в другом направлении. Он начал со звания и должности капитана, но они мало что давали ему. Этот сугубо штатский человек не мог преодолеть закон влияния. К концу воинской службы Авраам Линкольн нашел свое законное место, достигнув звания рядового.

К счастью для Линкольна – и для судьбы Америки, – он преодолел свою неспособность влиять на других. За службой в армии последовало время ничем не примечательного пребывания в законодательном собрании штата Иллинойс и палате представителей США. Но через какое-то время и благодаря большим усилиям, а также обретенному личному опыту он стал человеком, способным оказывать огромное влияние и воздействовать на большие массы людей.

Вот моя любимая пословица насчет лидерства: «Тот, кто думает, что ведет за собой людей, но за ним никто не следует, всего лишь совершает прогулку». Если вы не в состоянии влиять на других, то они не последуют за вами. А если они не следуют за вами, то вы – не лидер. Это и есть закон влияния. Независимо от того, что вам станут говорить разные лица, помните, что лидерство означает влияние – не более и не менее.

Лидером становятся день за днем, а не за один день

Энни Шайбер была 101 год, когда она умерла в январе 1995 года. Много лет эта старая женщина прожила в нью-йоркском Манхэттене – в крошечной запущенной однокомнатной квартирке с маленькой кухней, где арендную плату регулировало государство. Вся краска на стенах осыпалась, а старые книжные шкафы, которые стояли вдоль стен, были покрыты пылью. Квартирная плата составляла четыреста долларов в месяц.

Шайбер жила на пособие по социальному обеспечению и на маленькую ежемесячную пенсию, которую начала получать в 1943 году, когда удалась от дел с должности ревизора Налогового управления США. Она не добилась особых успехов на этом поприще. Точнее, налоговая служба обошлась с ней несправедливо. Несмотря на наличие ученой степени по юриспруденции и отличную работу, эту немногословную сотрудницу никогда не повышали в должности. И когда Шайбер в возрасте пятидесяти одного года уходила на пенсию, то зарабатывала всего 3150 долларов в год.

«С нею обращались очень, очень недостойно, – сказал Бенджамин Кларк, который знал ее лучше, чем кто-либо другой. – Ей действительно приходилось зарабатывать на собственное пропитание любым способом. Это была самая настоящая борьба».

Шайбер была образцом бережливости. Она практически не тратила денег на себя. Женщина не покупала новую мебель, несмотря на то что старая изнашивалась до предела. Она не выписывала газет. Примерно раз в неделю старая дама имела обыкновение отправляться в публичную библиотеку и читать там «Уолл-стрит журнал».

ВОТ ТАК БОГАТСТВО!

Вообразите удивление Нормана Ламма, президента университета Иешива[7 - Иешива – еврейское религиозное учебное заведение, где изучают Талмуд.] в Нью-Йорке, когда он обнаружил, что Энни Шайбер, маленькая старушка, о

которой он никогда не слышал и которая никогда не посещала данное учебное заведение, оставила известному университету почти все свое состояние.

– Когда я увидел ее завещание, такое неожиданно свалившееся богатство просто ошеломило меня и поставило в тупик, – сказал Ламм. – Эта женщина за один день стала легендой.

Сумма, которую Энни Шайбер оставила университету, составляла 22 миллиона долларов!

Каким же немыслимым образом старая дева, отправленная на пенсию пятьдесят с лишним лет назад, сколотила состояние такого размера?

Вот вам ответ. Ко времени ухода в отставку из Налогового управления США в 1943 году Энни Шайбер сумела скопить 5 тысяч долларов. Она вложила эти деньги в ценные бумаги. К 1950 году скромная пенсионерка получила на них достаточно прибыли, чтобы купить тысячу акций фармацевтической корпорации Schering-Plough, оценивавшихся тогда в 10 тысяч долларов. И она продолжала держать у себя эти акции, позволяя их стоимости расти. Сегодня купленные ею акции стоят 7,5 миллиона долларов.

Секрет успеха Шайбер состоял в том, что она посвятила основную часть своей жизни накоплению богатства. Независимо от того, повышалась стоимость ее акций или падала, она никогда не распродавала их и ее голову не посещала мысль: «Все, заканчиваю наращивать капитал; пришло время обменять акции на деньги и пожить в свое удовольствие». Она выступала на длинной дистанции, на настоящей марафонской дистанции. Когда эта женщина получала дивиденды, которые становились все больше и больше, то повторно инвестировала их. Она потратила всю свою жизнь на то, чтобы строить и наращивать состояние. В то время как другие пожилые люди беспокоятся, что могут исчерпать свои запасы раньше, чем наступит конец жизни, у Энни Шайбер дело обстояло совсем иначе: чем дольше она жила, тем богаче становилась. Применительно к финансам Шайбер прекрасно понимала и применяла закон процесса.

ЛИДЕРСТВО ПОДОБНО ИНВЕСТИРОВАНИЮ – ЕМУ ПРИСУЩ СЛОЖНЫЙ ПРОЦЕНТ

Превращение в лидера сильно напоминает успешное инвестирование капитала на рынке акций. Если вы надеетесь сделать состояние за день, то у вас нет шансов преуспеть. Важнее всего здесь ваши ежедневные действия в указанном забеге на сверхдлинную дистанцию. Мой друг Тэг Шорт настаивает: «Секрет нашего успеха можно найти в ежедневных планах, которые мы записываем у себя в календарике». Если вы непрерывно «вкладываете капитал» в развитие лидерских способностей, давая вашим активам возможность нарастать в соответствии с принципом сложных процентов, то вашим неизбежным результатом явится заметный рост навыков лидера.

Когда я обучаю лидерству на конференциях и семинарах, меня неизменно спрашивают, действительно ли лидерами рождаются. Я всегда отвечаю: «Ну да, конечно же, ими рождаются. Мне еще не доводилось встретить кого-либо, кто пришел бы на свет иным способом!» Все мы смеемся, а затем я отвечаю на реальный вопрос – действительно ли способность к лидерству является врожденной и человек либо обладает ею, либо нет.

Хотя и верно, что некоторые люди рождаются с более высокими природными талантами, нежели другие, но способность к лидерству в действительности представляет собой целую совокупность навыков и умений, причем почти каждому из них можно научиться и его можно развить. Однако этот процесс не происходит внезапно. Лидерство – штука сложная. У него много аспектов: уважение, опыт, эмоциональная сила, навыки общения с людьми, дисциплина, перспективное видение, наступательный порыв, своевременность – этот список длинен. Как вы можете видеть уже из этого перечня, многие факторы, которые играют важную роль применительно к лидерству, неосвязаемы. Именно поэтому лидерам, чтобы стать эффективными, требуется такая длительная закалка. И как раз поэтому только теперь, в возрасте пятидесяти одного года, я чувствую, что начинаю по-настоящему, со всей ясностью понимать многие аспекты лидерства.

ЛИДЕРЫ УМЕЮТ И ЛЮБЯТ УЧИТЬСЯ

В ходе исследования девяноста ведущих лидеров из самых разнообразных сфер деятельности два эксперта по вопросам лидерства – Уоррен Бенине и Берт Нанус – сделали следующее открытие по поводу взаимоотношения между персональным ростом и лидерством: «Именно способность развивать и улучшать свои умения отличает лидеров от их поборников». Успешные лидеры умеют и

любят учиться. И процесс обучения продолжается у них всегда, что является результатом большой самодисциплины и настойчивости. Каждый день нужно ставить перед собой цель стать немного лучше, воспользоваться итогами предшествующего дня, развить их и продвинуться еще дальше.

ЧЕТЫРЕ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

Независимо от того, обладаете вы большими природными способностями к лидерству или нет, ваше развитие и прогресс как лидера, вероятно, пройдет следующие четыре стадии.

Первая стадия. Я не знаю, чего именно я не знаю

Большинство людей не в состоянии распознать истинную ценность лидерства. Они полагают, что лидерство предназначено лишь для избранных – для тех, кто находится на вершине корпоративной лестницы. Они не имеют ни малейшего понятия о возможностях, которые упускают, когда не учатся навыкам лидерства. Эта грань проблемы дошла до меня, когда президент одного колледжа поделился со мной, что лишь маленькая горстка студентов записалась слушателями учебного курса по лидерству, предлагаемого в его учебном заведении. Почему? Лишь немногие считают себя потенциальными лидерами. Если бы они знали, что лидерство – это влияние и что в ходе каждого дня большинство людей обычно так или иначе оказывает влияние, по крайней мере, на четырех других лиц, то у них могло бы возникнуть желание узнать об этом побольше. Кроме того, отсутствие такого желания не сулит ничего хорошего, поскольку пока человек не знает, чего именно он не знает, ему не начать расти.

Вторая стадия. Я знаю, чего не знаю

Обычно в какой-то момент жизни мы волей обстоятельств попадаем на должность лидера, но только для того, чтобы оглядеться вокруг и обнаружить, что за нами, увы, никто, не следует. Именно тогда мы начинаем понимать, насколько нам нужно учиться тому, как вести людей за собой. И, конечно же, это то самое время, когда следует начать указанный процесс. Британский премьер-министр Бенджамин Дизраэли[8 - ДИЗРАЭЛИ, Бенджамин, граф Биконсфилд (прозвище «Диззи» – головокружительный) (1804–1881) – британский

государственный деятель и романист итальянско-еврейского происхождения, дважды был премьер-министром (1868, 1874–1880), а также министром финансов и поставил партию тори на рельсы сдвоенной политики – консервативной демократии и укрепления империи.] мудро прокомментировал: «Осознать, что вы не осведомлены о многих фактах, – это уже большой шаг на пути к знанию».

Как раз это и случилось со мной, когда в 1969 году мне впервые довелось занять пост лидера. До этого я всю жизнь был капитаном спортивных команд, а также президентом студенческого самоуправления в колледже, так что уже считал себя лидером. Но когда я попробовал вести за собой людей в реальном мире, то выяснил для себя ужасную правду. Это побудило меня начать подбирать соответствующую литературу и взяться за ее изучение. У меня возникла также и другая идея: я написал ведущим десяти лидерам в интересующей меня области и предложил им по сто долларов за полчаса их времени, в течение которого я мог бы задать им разные вопросы. (Эти деньги были для меня в 1969 году весьма приличной суммой.) На протяжении нескольких последующих лет моя жена Маргарет и я планировали проведение каждого отпуска неподалеку от места, где жили эти видные люди. Если прославленный лидер, обосновавшийся в Кливленде, ответил на мой запрос утвердительно, то в соответствующем году мы отдыхали в Кливленде, чтобы я мог с ним встретиться. И моя идея действительно окупилась. Все эти люди поделились со мной такими озарениями, которые я не мог бы узнать никаким другим способом.

Третья стадия. Я расту, многое узнаю, и это начинает сказываться

Когда вы осознаете присущий вам недостаток навыков и умений в вопросах лидерства, а после этого дисциплинированно приступаете к ежедневным занятиям личным ростом в данной сфере, то начинают происходить прямо-таки захватывающие вещи.

Однажды я вел в Денвере семинар для большой группы лиц и в числе слушателей заметил действительно сообразительного и нацеленного на успех девятнадцатилетнего парня по имени Брайан. В течение нескольких дней мне было приятно наблюдать, с какой жадностью он делал записи и конспектировал за мной. Во время перерывов я несколько раз заговаривал с молодым человеком. Добравшись до той части семинара, где речь идет о законе процесса, я попросил Брайана встать – так, чтобы быть в состоянии

побеседовать с ним, в то время как остальные слушали. Начал я вот с чего:

– Брайан, я пристально наблюдал за вами, и на меня произвело большое впечатление то, с какой жадностью вы стремитесь учиться и расти. Хочу раскрыть вам один секрет, который изменит всю вашу жизнь.

Тут каждый из присутствовавших в аудитории, казалось, подался вперед.

– Я убежден, что лет через двадцать вы сможете стать большим лидером, – продолжал я. – Хочу только призвать вас сделаться пожизненным учеником в вопросах лидерства. Читайте книги, регулярно слушайте соответствующие аудиозаписи и продолжайте посещать различные семинары. При этом всякий раз, когда вы натолкнетесь на золотой самородок истины или существенную цитату, зафиксируйте ее на будущее. Не рассчитывайте, что все будет идти как по маслу. Но лет через пять вы наглядно увидите прогресс, поскольку ваше влияние станет расти. Через десять лет вы разовьете у себя такую компетентность, которая сделает ваше лидерство весьма эффективным. А если вы продолжите учиться и расти, то примерно через двадцать лет, когда вам будет всего тридцать девять, вас, вероятно, начнут просить, чтобы вы стали преподавать проблемы лидерства другим. И некоторые будут поражены. Они будут смотреть друг на друга и задаваться вопросом: «Как это он вдруг стал таким мудрым?».

Брайан, вы можете стать великим лидером, но это не случится за день. Начинайте платить соответствующую цену прямо теперь.

То, что верно применительно к Брайану, верно и для вас. Начните развивать свои способности к лидерству прямо сегодня – и когда-нибудь вы испытаете на себе последствия закона процесса.

Четвертая стадия. Я просто пользуюсь тем, что знаю

Находясь на третьей стадии, вы можете быть вполне эффективны как лидер, но вам приходится думать о каждом шаге, который вы предпринимаете. Зато,

когда вы доберетесь до четвертой стадии, ваша способность вести людей за собой станет почти автоматической. И это как раз тот случай, когда вознаграждение оказывается просто исполинским. Но единственный способ дойти до такого состояния – повиноваться закону процесса и платить надлежащую цену.

УЧИТЕСЬ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ ЗАВТРА ВЕСТИ ЗА СОБОЙ

Лидером становятся день за днем, а не за один день. Такова реальность, продиктованная законом процесса. Бенджамин Дизраэли утверждал: «Секрет успеха в жизни таков: человек должен быть готов встретить свое время, когда оно наступит». Когда человек действует дисциплинированно, последовательно и систематически, то он оказывается готовым независимо от того, в чем состоит его цель. Легенда баскетбола Ларри Берд стал выдающимся исполнителем штрафных бросков, каждое утро по пятьсот раз бросая мяч в корзину, перед тем как отправиться в школу. Демосфен стал величайшим оратором, декламируя стихи с галькой во рту и стараясь перекричать рев волн на морском берегу, – и он достиг цели, несмотря на то что родился с дефектом речи. Такая же преданность идее, даже одержимость требуется и от вас, чтобы стать великим лидером.

Хорошая новость состоит в том, что ваши способности к лидерству не являются статичными и навеки застывшими. Независимо от того, с какой точки вы возьмете старт, можно развить имеющиеся качества и стать еще лучше. Это справедливо даже для тех, кто уже вышел на мировую арену лидерства. Хотя большинство президентов Соединенных Штатов достигали своего пика как раз в то время, когда исполняли служебные обязанности, связанные с их высоким постом, другие продолжают расти и становятся лучшими лидерами уже после ухода с указанной должности, например бывший президент Джимми Картер. В то время, когда он находился в Белом доме, некоторые люди подвергали сомнению его способность к лидерству. Но в последние годы уровень влияния Картера непрерывно увеличивался. Его высокая порядочность и преданность людям, которая проявляется через деятельность в обществе «Среда обитания – для целей гуманности» и в других подобных организациях, привела к заметному росту его влияния. А недавно заслуги Картера были признаны в Мали, где ему присвоили дворянский титул за работу по искоренению болезни, вызываемой риштой, или медицинским струнцом[9 - Это тропическое инвазионное заболевание человека и животных, поражающее подкожную клетчатку и вызываемое круглым паразитическим червем класса нематод, длина которого

достигает 120 см, называется «дракункулез» или просто «ришта». Заражение происходит при заглатывании личинок возбудителя с водой.]. Сейчас его жизнь производит на людей по-настоящему глубокое впечатление.

БОРИТЕСЬ ЗА СОБСТВЕННЫЙ ПУТЬ

Есть такое старое высказывание: «Чемпионы не становятся чемпионами на ринге – там их просто признают таковыми». Это верно. Если вы хотите увидеть, как кто-то превращается в чемпиона, посмотрите на его будничные распорядок дня. Бывший чемпион мира в тяжелом весе Джо Фрейзер[10 - ФРЕЙЗЕР, Джо (род. в 1944) – американский тяжеловес, который выиграл в своей весовой категории Олимпиаду 1964 года и был чемпионом среди профессионалов (1968, 1970–1973).] заявил: «Вы могли наметить план боя или план жизни. Но когда все реально начинается, дело может пойти вовсе не так, как вы планировали, и нужно будет полагаться на свои рефлексy. Именно здесь проявится, что вы извлекли из работы, проделанной по дороге. Если вы обманывали себя в утреннем полумраке, – что ж, тогда это вылезет наружу теперь, под яркими лучами прожекторов». Бокс – хорошая аналогия для развития качеств лидерства, потому что и в том, и в другом случае важна ежедневная подготовка. Даже если человек обладает природным талантом, он, чтобы по-настоящему преуспеть, должен этому обучаться.

Один из величайших лидеров Соединенных Штатов президент Теодор Рузвельт был страстным поклонником бокса. Фактически в одной из его наиболее известных цитат используется аналогия с боксом:

Вовсе не критик идет в расчет, да и не тот знаток, что старательно подчеркивает, где сильный человек споткнулся или же в каком, месте тот, кто творит реальные дела, мог бы действовать лучше. Подлинная заслуга принадлежит человеку, который фактически находится на арене, в самом центре событий, чье лицо обезображено пылью, потом и кровью, кто отважно сражается, кто снова и снова допускает ошибки и недорабатывает; кому ведомы большой энтузиазм и беззаветная преданность, кто растрчивает себя на достойное дело, кто, в лучшем случае, лишь в конце познает триумф высокого свершения и кто, в самом худшем случае, если и потерпит неудачу, то, по крайней мере, потерпит ее после великих и отважных дерзаний, ибо его место никогда не было и не будет среди тех холодных и робких душ, кому неведомы ни

победы, ни поражения.

Рузвельт, сам занимавшийся боксом, был, безусловно, человеком энергичного действия. Он был не только эффективным лидером, но и наиболее ярким из всех американских президентов. Британский историк Хью Броган описал его как «самого способного человека, оказавшегося в Белом доме со времен Линкольна, самого энергичного со времен Джексона[11 - ДЖЕКСОН, Эндрю (1767-1845) – седьмой президент США (1829-1837), победоносный генерал в войне 1812 года против британцев. Как президент, выступал против «Американского банка», возражал против права отдельных штатов пренебрегать неудобными им федеральными законами и увеличил президентские полномочия.] и самого начитанного со времен Джона Куинси Адамса[12 - АДАМС, Джон Куинси (1767-1848) – шестой президент США (1825-1829). Первый посланник США в России (1809-1814), в 1817-1824 годах – государственный секретарь при президенте Джеймсе Монро, один из авторов доктрины Монро (1823), гласившей: «Америка для американцев». Сын Джона Адамса (1735-1826), второго президента США (1797-1801).]».

ЧЕЛОВЕК ДЕЙСТВИЯ

ТР (таково было прозвище Рузвельта) остался в памяти американцев как откровенный человек действия и поборник энергичной жизни. В свою бытность в Белом доме он был известен регулярными занятиями боксом и дзюдо, поездками верхом по сложным маршрутам, а также длинными, напряженными пешими вылазками. Французский посол, который довольно часто посещал Рузвельта, как-то рассказал в обществе об одном случае, имевшем место, когда он сопровождал президента во время прогулки через лес. Едва двое мужчин подошли к берегу речки, оказавшейся слишком глубокой, чтобы перейти ее вброд, как ТР сбросил с себя одежду и нетерпеливо ожидал, пока его сановный спутник сделает то же самое, с тем чтобы они могли переплыть на другую сторону. Ничто не было препятствием для Рузвельта.

В разные периоды своей жизни Рузвельт побывал ковбоем на Диком Западе[13 - До этого Рузвельт успел закончить престижный Гарвардский университет, побывать депутатом и лидером меньшинства в законодательном собрании штата Нью-Йорк, жениться и потерять жену, которая умерла во время родов, купить землю на Западе и написать несколько книг.], путешественником по неисследованным местам, охотником за крупным зверем, а также отчаянно

скачущим офицером конницы в испано-американской войне[14 - Не долгий вооруженный конфликт между Соединенными Штатами и Испанией (1898), в результате которого Испания лишилась последних колоний – Кубы и Филиппин, а США приобрели территории в западной части Тихого океана.]. Его энтузиазм, выносливость и жизнестойкость казались безграничными. Как кандидат в вице-президенты на выборах 1900 года, он по ходу проведения избирательной кампании в пользу тогдашнего президента Мак-Кинли[15 - МАК-КИНЛИ, Уильям (1843–1901) – двадцать пятый президент США (1897–1901). Его правительство начало испано-американскую войну, провозгласило доктрину «открытых дверей» в Китае (1899). Убит анархистом Леоном Чолгашем менее чем через год после переизбрания на второй срок, в результате чего президентом в сентябре 1901 года автоматически стал Теодор Рузвельт.] произнес 673 речи и пропутешествовал 20 тысяч миль. Вот другой эпизод. Через несколько лет после своего ухода с президентского поста Рузвельт, готовясь выступить с речью в Милуоки[16 - Это была очередная избирательная кампания за выдвижение в 1912 году кандидатом на пост президента от республиканской партии.], был ранен в грудь потенциальным убийцей. Со сломанным ребром и пулей в груди Рузвельт все-таки настоял на произнесении одночасовой речи и только после этого разрешил, чтобы его забрали в больницу.

РУЗВЕЛЬТ НАЧИНАЛ МЕДЛЕННО

Из всех лидеров, каких когда-либо имели Соединенные Штаты, Рузвельт был одним из самых стойких – и физически, и психически. Однако он начинал совсем не так. Американский президент-ковбой родился на Манхэттене в видной и богатой семье. Он был тщедушным и очень болезненным ребенком. Его мучила астма, было очень плохое зрение и он страдал невероятной худобой. Родители не были уверены, что их мальчик выживет.

Когда юному Теодору Рузвельту было двенадцать лет, отец сказал ему: «У тебя есть голова на плечах, но нет тела, а без помощи тела голова не способна чего-либо достичь. Ты должен сделать себе тело». И Теодор действительно занялся этим. Рузвельт жил в соответствии с законом процесса.

ТР начал каждый день заниматься развитием и укреплением своего тела, равно как и разума, – и таким образом он поступал на протяжении всей своей жизни. Будущий президент упражнялся с гирями, совершал длинные пешие переходы, катался на коньках, охотился, занимался греблей, ездил верхом и

боксировал. Позже Рузвельт оценил достигнутый им прогресс, признав, что в детстве был «нервным и робким». «Однако, – продолжал он, – из книг о разных людях, которыми я восхищался... и благодаря общению с отцом, служившим мне примером, я испытывал огромное восхищение людьми, проявлявшими бесстрашие и способными настоять в этом мире на своем, поэтому у меня возникло большое желание стать похожим на них». К тому времени как ТР закончил Гарвард, он действительно походил на них и готовился энергично вступить в мир политики.

УСПЕХ НЕ ПРИХОДИТ ВНЕЗАПНО

Рузвельт, как и все прочие великие лидеры, тоже не стал им внезапно, за один день. Его дорога к президентству представляла собой процесс медленного, непрерывного роста. Занимая самые разные должности – от комиссара полиции Нью-Йорка до президента Соединенных Штатов, – он продолжал учиться и расти. ТР постоянно занимался самосовершенствованием и со временем стал очень сильным лидером. В этом заключается очередное свидетельство того, что он жил в соответствии с законом процесса.

Список достижений Рузвельта производит глубокое впечатление. Под его руководством Соединенные Штаты впервые проявили себя как мировая держава. Он помог своей стране создать первоклассный флот. На его глазах строился Панамский канал. Он был посредником на переговорах по заключению мира между Россией и Японией, заслужив за это Нобелевскую премию мира. А когда население страны стало подвергать сомнению лидерство ТР – поскольку он стал президентом не в результате выборов, а после гибели Мак-Кинли от руки убийцы, – Рузвельт провел блестящую предвыборную кампанию и был переизбран самым значительным большинством по сравнению с любым предшествовавшим ему президентом США.

Всегда оставаясь человеком действия, Рузвельт после окончания в январе 1909 года срока своего пребывания на посту президента немедленно отправился путешествовать в Африку, где возглавил научную экспедицию, субсидированную Смитсоновским институтом[17 - СМИТСОНОВСКИЙ ИНСТИТУТ – одно из старейших государственных научно-исследовательских и культурных учреждений США, крупнейший музейный комплекс мира. Основан в 1846 году в Вашингтоне на средства английского ученого Дж. Смитсона]. Несколько лет спустя, в 1913 году, он был одним из тех, кто возглавил группу исследователей

не нанесенной в ту пору на карты реки Сомнения[18 - Сейчас этот крупнейший приток Амазонки называется Рузвельтом. Считается, что данная экспедиция сильно подорвала здоровье Т. Рузвельта и способствовала его преждевременной кончине.] в Бразилии. Это было большое и поучительное приключение, которого, по словам Рузвельта, он не мог упустить. «Это был мой последний шанс побыть мальчиком», – признавался позже бывший президент. Тогда ему было пятьдесят пять лет.

6 января 1919 года Теодор Рузвельт умер во сне в своем нью-йоркском доме. Тогдашний вице-президент Маршалл сказал: «Смерть была вынуждена забрать его спящим, поскольку если бы Рузвельт бодрствовал, то он бы просто так не дался и вступил в бой». Когда его извлекли из кровати, то под подушкой нашли книгу. До самого последнего мгновения ТР по-прежнему жаждал больше знать и становиться лучше. Он все еще подтверждал на практике закон процесса.

Если вы хотите стать лидером, то хорошая новость для вас состоит в том, что этого можно достичь. У каждого есть соответствующий потенциал, но лидерство не приходит внезапно, за один день. Оно требует настойчивости. И здесь абсолютно невозможно игнорировать закон процесса. Лидерские качества не вырабатываются за день. Для этого требуется целая жизнь.

4

Закон навигации

Каждый может вращать штурвал корабля, но для прокладывания курса требуется лидер

В 1911 году две группы исследователей отправились для выполнения невероятной по сложности задачи. Хотя они выбрали разные стратегии и маршруты, лидеры обеих команд поставили перед собой одну и ту же цель – первыми в истории достигнуть Южного полюса. Их истории представляют собой две роковые иллюстрации закона навигации, разница между которыми – это разница между жизнью и смертью.

Одну из указанных групп возглавлял норвежский исследователь Руаль Амундсен. Как ни странно, Амундсен первоначально вообще не намеревался отправляться в Антарктику. Его желание состояло в том, чтобы оказаться первым человеком, который достигнет Северного полюса. Но когда Амундсен обнаружил, что его опередил в этом Роберт Пири[19 - ПИРИ, Роберт Эдвин (1856–1920) – американский полярный путешественник, адмирал. В 1892 и 1895 годах пересек Гренландию. 6 апреля 1909 года на собачьих упряжках достиг Северного полюса.], он кардинально изменил свою цель и направился к противоположному концу земли. Будь то север или юг, – он знал, что сделанное им тщательное планирование обязательно должно окупиться и дать плоды.

АМУНДСЕН ТЩАТЕЛЬНО ПЛАНИРУЕТ КУРС

Прежде чем собранная им команда отправилась в путь, Амундсен кропотливо спланировал всю экспедицию. Он изучил методы эскимосов и других опытных арктических обитателей и путешественников, после чего определил, что наилучший порядок действий – транспортировать все необходимое оснащение и запасы на собачьих упряжках. Когда он комплектовал группу, то подбирал опытных лыжников и специалистов по обращению с собаками. Его стратегия была проста. В ходе путешествия основную часть работы должны были сделать собаки, и с их помощью планировалось преодолевать ежедневно от пятнадцати до двадцати миль за шесть часов. Такой график оставлял бы множество незанятого времени, позволяя и собакам, и людям каждый день хорошо отдохнуть, перед тем как на следующий день отправиться в путь.

Предусмотрительность Амундсена и его внимание к деталям были просто невероятными. По всему маршруту он расставлял промежуточные склады, заполняя их необходимыми запасами. Благодаря этому участники экспедиции не должны были на протяжении всего путешествия везти с собой все запасы продовольствия и топлива. Кроме того, он снабдил своих людей наилучшим оборудованием. Амундсен тщательно рассмотрел каждый возможный аспект предстоящего похода, глубоко продумал мелочи и соответствующим образом все спланировал. И эта предусмотрительность в полной мере окупилась. Самая серьезная проблема, с которой они столкнулись во время экспедиции, был воспалившийся зуб у одного из участников – его пришлось вырвать.

СКОТТ НАРУШИЛ ЗАКОН НАВИГАЦИИ

Вторую группу отважных возглавлял Роберт Фолкон Скотт, британский военноморской офицер, который до этого уже проводил кое-какие исследования в районе Антарктики. Экспедиция Скотта была полной противоположностью той, которой руководил Амундсен. Вместо собачьих упряжек Скотт решил воспользоваться мотосанями и мохнатыми пони. Их проблемы начались, когда уже на пятый день экспедиции на мотосанях прекратили работать двигатели. Пони при таких экстремально низких температурах тоже проявили себя далеко не лучшим образом. Когда они достигли подножия Трансантарктических гор, этих бедных животных пришлось убить. В результате дело кончилось тем, что девяносто-стокилограммовые сани вынуждены были буксировать сами члены команды Скотта. Это был адский труд.

Скотт не уделил должного внимания и прочему снаряжению своей группы. Одежда у них была так плохо продумана и пригнана, что все путешественники оказались обмороженными. Членам экспедиции приходилось каждое утро тратить по целому часу только на то, чтобы натянуть ботинки на свои раздутые, омертвевшие от гангрены ноги. А из-за неподходящих защитных очков, которыми запасся Скотт, каждый из них страдал снежной слепотой. В довершение всего прочего экспедиция постоянно испытывала нехватку продовольствия и воды. Это также было вызвано плохим планированием со стороны Скотта. Склады для размещения запасов, которые создавал Скотт, были недостаточно укомплектованы продуктами, слишком далеко расположены друг от друга и зачастую плохо обозначены на местности, из-за чего их было очень трудно найти. Поскольку экспедиции хронически не доставало топлива, чтобы растапливать снег, организм всех полярников подвергся сильному обезвоживанию. Наконец, ситуацию еще более усугубило в последнюю минуту принятое Скоттом решение включить в состав похода пятого участника, хотя все запасы были заготовлены в расчете всего на четырех человек.

Через десять недель, преодолев изнурительные восемьсот миль, или почти тысячу триста километров, истощенная группа Скотта 17 января 1912 года наконец достигла Южного полюса. Там они нашли развевавшийся на ветру норвежский флаг и письмо от Амундсена. Вторая команда, ведомая хорошим лидером, опередила их в достижении поставленной цели почти на месяц[20 - 33 дня.]!

ЕСЛИ ВЫ НЕ ЖИВЕТЕ В СООТВЕТСТВИИ С ЗАКОНОМ НАВИГАЦИИ...

Каким бы плохим ни было путешествие группы Скотта к полюсу, оно оказалось не самой худшей частью их истории. Обратный поход был просто ужасающим. Скотт и его люди голодали и страдали от цинги. Но Скотт, до самого конца проявлявший неспособность к навигации и лидерству, словно забыл об их тяжелом положении. В ситуации катастрофической нехватки времени и продовольствия Скотт настоял, чтобы на обратном пути они собрали и взяли с собой 14 килограммов геологических образцов – совершенно лишний вес, который должны были нести вконец изнуренные люди.

Экспедиция продвигалась все медленнее и медленнее. Один из членов экспедиции впал в оцепенение и умер. Другой, Лоренс Оутс, находился в кошмарном физическом состоянии. Бывший армейский офицер, которого первоначально включили в состав участников с целью заботиться о пони, обморозился настолько серьезно, что мог передвигаться с огромным трудом. Поскольку этот мужественный человек полагал, что ставит под угрозу выживание остальных членов команды, то, как сказано в дневнике экспедиции, Оутс преднамеренно вышел из палатки во время сильной снежной бури, чтобы избавить группу от себя как от явной обузы. Прежде чем покинуть палатку и отправиться навстречу бурану, он просто сказал: «Я выйду наружу. Возможно, это займет некоторое время».

Скотт и два последних члена его экспедиции смогли продвинуться на север лишь немногим дальше, прежде чем окончательно сдаться. Обратное путешествие длилось уже два месяца, а они все еще находились на расстоянии 240 километров от базового лагеря. Это место и было местом их гибели. Мы знаем всю эту трагическую историю только потому, что они потратили последние часы жизни на внесение записей в дневники. Среди последних слов Скотта были такие: «Мы умрем как джентльмены. Думаю, это покажет, что Дух отваги, силы и стойкости не покинул человеческую расу». Скотт обладал мужеством, но не качествами лидера. Поскольку этот храбрый человек был не способен жить в соответствии с законом навигации, то и он сам, и его спутники погибли.

Поборники нуждаются в таких лидерах, которые способны эффективно прокладывать для них маршрут. Когда доводится столкнуться с ситуацией, где выбор стоит между жизнью и смертью, указанная потребность становится до боли очевидной. Но даже в тех случаях, когда последствия не столь серьезны,

эта надобность столь же велика. Истина такова, что каждый может вращать штурвал корабля, но для прокладывания курса требуется лидер. Таков закон навигации.

НАВИГАТОРЫ ЗАРАНЕЕ ВИДЯТ ВСЕ ПУТЕШЕСТВИЕ

Председатель правления электротехнического гиганта «Дженерал электрик» Джек Уэлч утверждает: «Хороший лидер неизменно остается сфокусированным... Управлять направлением своего движения лучше, чем допускать, чтобы оно управляло вами». Уэлч прав, но лидеры-навигаторы, которые прокладывают курс, делают больше, нежели просто управляют тем, в каком направлении движутся они и ведомые ими люди. Прежде чем покинуть гавань, такие штурманы просматривают в уме все предстоящее путешествие. Они прекрасно представляют пункт назначения, понимают, какие усилия потребуются, чтобы добраться туда, им известно, кого нужно включить в команду корабля для успеха экспедиции, и они распознают препятствия намного раньше, чем те реально появляются на горизонте. Лерой Эймс, автор книги «Будьте таким лидером, как сами задумали», пишет: «Лидер – это человек, который видит больше, чем видят другие, который видит дальше, чем видят другие, и который замечает раньше, чем заметят другие».

Чем крупнее организация, тем с большей отчетливостью лидер должен быть способен предвидеть грядущие события. Это верно потому, что уже сама ее численность делает внесение поправок в курс в середине маршрута весьма затруднительным. А в случае совершения ошибок они воздействуют на гораздо большее количество людей, чем когда вы путешествуете в одиночку либо всего лишь с несколькими спутниками. Катастрофа, показанная в фильме «Титаник», является хорошим примером такого рода проблемы. Команда этого колоссального лайнера не смогла заглянуть достаточно далеко вперед, чтобы избежать столкновения с айсбергом, а потом, когда этот грозный объект уже был обнаружен, из-за большого размера судна экипаж не сумел произвести маневр, достаточный для изменения курса. Результатом явилось то, что свыше тысячи человек расстались с жизнью.

КУДА ДВИЖЕТСЯ ЛИДЕР...

Первоклассные навигаторы никогда не упускают из виду, что от них и их способности хорошо пролагать курс зависят другие люди. В книге Джеймса А. Отри «Жизнь и работа: менеджер ищет смысл» я прочитал меткое выражение, которое иллюстрирует данную идею. Он сказал, что иногда доводится слышать о гибели сразу четырех военных самолетов, летящих вместе в едином строю. Причина потери сразу всех машин такова: когда реактивные истребители летят в плотной группе, то определяет, куда будет лететь вся четверка, один из пилотов – ведущий, или лидер. Другие три самолета «сидят» на крыле лидера, пристально наблюдая за ним, повторяя все его действия и следуя за ним везде, куда он направится. Какие бы эволюции ни совершал ведущий, остальная часть группы будет воспроизводить их следом за ним. Такое копирование произойдет и в том случае, если ведущий стремительно потеряет высоту в облаках или врежется в склон горы.

Прежде чем забрать людей с собой в путешествие, хорошие лидеры придерживаются следующих принципов, цель которых – обеспечить предстоящей экспедиции наилучшие шансы на достижение успеха.

Навигаторы опираются на прошлый опыт

Каждый прошлый успех или неудача могут послужить источником информации и мудрости, – если только вы позволите им действительно быть таковыми. Успехи позволяют вам многое узнать о самом себе и о том, чего вы способны добиться с помощью своих конкретных способностей и талантов. Неудачи показывают, какого рода ошибочные предположения вы делали и где ваши методы оказались порочными. Если вы не умеете учиться на собственных ошибках, то обречены на то, чтобы снова и снова терпеть неудачи. Именно поэтому эффективные навигаторы начинают с прошлого опыта. Но они, конечно же, отнюдь не заканчивают им.

Навигаторы слушают, что им говорят другие

Независимо от того, как много вы извлекли из прошлого опыта, он никогда не расскажет вам всего того, что нужно знать сегодня. Именно поэтому навигаторы высшего класса собирают информацию из многих источников. Они черпают идеи у членов своей лидерской команды. Они беседуют с сотрудниками своей организации с целью выяснить, что происходит на более низком уровне. И они

не жалеют времени на общение с теми лидерами вне собственной организации, которые могут послужить им наставниками.

Прежде чем дать обязательство, навигаторы изучают ситуацию

Я любитель действовать, и моя индивидуальность побуждает меня к спонтанным поступкам. Вдобавок ко всему, когда дело касается лидерства, я располагаю надежной интуицией. Но при всем том я хорошо осознаю свои обязанности как лидера. Посему, прежде чем дать обязательство, которое может оказать воздействие на моих приверженцев, я провожу своего рода инвентаризацию и всесторонне продумываю разные обстоятельства. Хорошие навигаторы, прежде чем дать обязательства себе и другим, тщательно обсчитывают затраты.

Навигаторы удостоверятся, что в их выводы заложены и вера, и факты

Способность прокладывать курс для других людей требует от лидера наличия позитивной психологической установки. Вы должны верить в то, что сможете полностью обеспечить своим людям все необходимое. Если вы не в состоянии уверенно совершить предстоящее путешествие в своем воображении, то вряд ли сумеете проделать его в реальной жизни. С другой стороны, вам также должна быть присуща способность реалистично видеть и воспринимать факты. Иначе вы не сможете минимизировать вред от препятствий или рационально преодолевать все те, с которыми вам предстоит столкнуться. Если вы не станете действовать с широко открытыми глазами, жизнь то и дело будет огорошивать вас и наносить неожиданные удары изподтишка. Как заметил Билл Исам, «реалистично настроенные лидеры в достаточной мере объективны, чтобы свести иллюзии к минимуму. Они понимают, что самообман может стоить им утраты перспективного видения». Иногда трудно сбалансировать оптимизм и реализм, интуицию и планирование, веру и факты. Но именно это необходимо для того, чтобы эффективно действовать в качестве лидера, пролагающего путь.

УРОК НАВИГАЦИИ

Хорошо помню первый случай, когда я действительно понял важность закона навигации. Мне было двадцать восемь лет, и я возглавлял храм Мемориал веры в Ланкастере, штат Огайо, – это был мой второй приход. Перед тем как я прибыл туда в 1972 году, здесь наблюдался десятилетний период застоя и полного отсутствия роста. Но к 1975 году посещаемость церкви возросла с четырехсот до тысячи прихожан. Я знал, что мы вполне можем продолжать расти и достичь еще большего количества верующих, но только в том случае, если построим новый зал для молитвенных собраний.

Хорошая новость состояла в том, что у меня уже имелся определенный опыт строительства нового здания – это моя первая церковь. Плохая новость состояла в том, что мой первый опыт был совсем не велик по своему объему в сравнении с предстоящим вторым. Чтобы дать вам представление о разнице, скажу, что раздевалка в детском секторе ланкастерской церкви планировалась большей по размеру, чем вся алтарная часть в старом здании моей первой церкви!

Данное серьезное предприятие обещало стать многомиллионным проектом, более чем в двадцать раз превосходящим по стоимости мое первое строительство. Но даже не это было самым серьезным препятствием. Прямо перед тем, как я вступил в должность старшего пастора в Мемориале веры, там прошло огромное сражение по поводу другого предложения о возведении здания, причем дебаты были громогласными, ожесточенными и посеяли раздор. Я знал, что моему лидерству впервые предстоит столкнуться с подлинной оппозицией. Впереди нас ожидали бурные воды, и если я как лидер-навигатор не сумею хорошо проложить для всех нас курс, то вполне могу потопить свой корабль.

ПРОЛАГАТЬ КУРС, ПАМЯТУЯ О НАВИГАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

Именно в то время я разработал стратегию, которую впоследствии неоднократно использовал в своей лидерской деятельности. Я записал ее в форме акростиха, чтобы всегда быть в состоянии припомнить все пункты:

Продумать заранее весь порядок действий.

Локализовать и систематизировать цели.

Адресно откорректировать приоритеты.

Наметить ключевой персонал и уведомить его.

Резервировать время для одобрения плана.

Активно приступить к реализации.

Настроиться на ожидаемые проблемы.

Естественным образом замечать и отмечать успехи.

Ежедневно контролировать свой план.

Этот перечень стал той первоосновой, на которую я опирался, когда готовился прокладывать курс для своих приверженцев.

А теперь, возвращаясь к нашей истории, скажу, что точно знал, каким должен быть порядок действий. Если мы собирались расти и дальше, нам необходимо было построить новый зал для собраний. Я рассмотрел все реальные альтернативы и знал, что имелось лишь единственное жизнеспособное решение. Моя цель состояла в том, чтобы спроектировать и построить здание, а потом расплачиваться за него на протяжении десяти лет и в процессе этого теснее объединять всех прихожан. Кроме того, я понимал, что самое большое изменение курса ждет нас в области финансов, поскольку подобное строительство должно перевернуть наш нынешний бюджет вверх дном.

Надо было начинать подготовку к общему собранию нашей конгрегации[21 - Автономная церковная община у протестантов.]. Я наметил и запланировал его за пару месяцев вперед, чтобы дать себе время полностью подготовиться. Первое, что я сделал, – поручил членам церковного совета и группе ведущих финансовых специалистов провести анализ нашего роста и картины состояния финансов за двадцатилетний период. Он охватывал предыдущие и последующие десять лет. Основываясь на этом, мы определили требования к задуманному сооружению. Затем мы составили десятилетний бюджет, где детально разъяснялось, как мы надеемся решить проблему финансирования. Я также

попросил, чтобы вся собранная нами информация была представлена в виде отчета объемом в двадцать страниц, который я намеревался раздать всем членам конгрегации. Мне было известно, что главные барьеры на пути к успешному планированию – это страх перед изменениями, невежество, неуверенность в будущем и недостаток воображения. Я собирался сделать все, что в моих силах, дабы не позволить ни одному из указанных факторов воспрепятствовать нам.

Мой следующий шаг состоял в том, чтобы поставить в известность и привлечь на свою сторону ключевые фигуры прихода. Я начал с тех, кто имел наибольшее влияние, встречаясь с ними индивидуально, а иногда – в маленьких группах. За несколько недель мне довелось повидаться примерно с сотней таких локальных лидеров. Я изложил им свое видение ситуации и ответил на их самые неожиданные вопросы. Если же у меня возникало ощущение, что человек колеблется во мнении относительно данного проекта, я планировал встретиться с ним снова, причем уже наверняка индивидуально. Затем должно было пройти некоторое время, чтобы эти лидеры могли оказать влияние на остальных прихожан и конгрегация одобрила строительство нового здания.

Когда подошло время общего собрания конгрегации, мы были готовы к активным действиям. Мне потребовалось два часа, чтобы детально представить собравшимся задуманный проект. Я раздал свое двадцатистраничное сообщение с прилагаемыми к нему поэтажным планом здания, финансовым анализом, сметами и бюджетом. В докладе я пытался ответить на каждый вопрос, который мог возникнуть у слушателей, прежде чем они могут задать его. Я также попросил некоторых из числа наиболее влиятельных членов конгрегации выступить сразу после меня.

Я ожидал столкнуться с определенной оппозицией и возражениями, но был просто потрясен, когда услышал вопросы прихожан. Их возникло всего два: где в здании будут располагаться увлажняющие фонтаны и сколько там будет туалетов и комнат отдыха. Именно в этот момент я понял, что мы благополучно миновали коварные воды. Когда подошло время выдвинуть предложение о вынесении данного вопроса на всеобщее голосование, это сделал самый влиятельный мирянин нашего церковного прихода. И я устроил так, чтобы вторым подобное предложение внес тот из лидеров конгрегации, который ранее выступал против строительства нового здания. Когда был подведен итог, оказалось, что в пользу моего предложения проголосовали 98 процентов участников.

После того как мы прошли эту каверзную стадию, остальная часть проекта уже не казалась столь трудной. Я непрерывно продолжал поддерживать у прихожан интерес к строительству и не давал им забыть о грядущих перспективах, время от времени снабжая хорошими новостями, которые подтверждали достигнутые нами успехи. Кроме того, я периодически пересматривал и контролировал наши планы и полученные результаты с целью удостовериться, что мы стоим на правильном пути. Курс был проложен. Все, что нам оставалось делать, – штурвалом регулировать продвижение судна.

Для меня это был замечательный и поучительный опыт. В первую очередь, я обнаружил, что главный секрет в законе навигации – это подготовка. Если вы хорошо подготовитесь, то внушите людям уверенность и вызовете у них доверие. Недостаток подготовки оказывает противоположный эффект. Могу сказать, что вовсе не масштаб проекта определяет его одобрение, поддержку и успех. Решающим здесь является масштаб лидера. Именно поэтому я говорю, что каждый может вращать штурвал корабля, но для прокладывания курса требуется лидер. Те лидеры, которые являются хорошими навигаторами, способны доставить своих последователей практически куда угодно.

5

Закон Э. Ф. Хаттона

Когда говорит настоящий лидер, люди слушают его

Часто молодые, неопытные лидеры уверенно входят в комнату, полную людей, только для того, чтобы обнаружить, в какой сильной степени они недооценили динамику лидерства в данной ситуации. Я это точно знаю, поскольку такое случалось и со мной! Но когда подобное происходило, обычно мне не требовалось слишком много времени, чтобы признать свою ошибку. Именно такая ситуация имела место, когда я, будучи молодым лидером, председательствовал на первом для меня заседании церковного совета. Это произошло в церкви, расположенной в сельской глубинке штата Индиана, которую я возглавил прямо после того, как в возрасте двадцати двух лет

закончил колледж. К тому моменту я проработал в этой церкви немногим больше месяца, а сейчас восседал на председательском месте перед группой видных прихожан, средний возраст которых составлял приблизительно пятьдесят лет. Большинство участников указанного заседания посещали ту церковь дольше, чем я прожил на белом свете.

Я пришел на наше первое совещание без всяких заранее продуманных мыслей, без повестки дня и без определенной цели. Я считал так: коль меня назначили лидером, то само собой разумеется, что каждый должен и будет следовать за мной. Со всей мудростью и знаниями моего двадцатилетнего жизненного опыта я открыл заседание и спросил, имеется ли у кого-нибудь проблема, которую он хотел бы обсудить.

Последовала краткая пауза, во время которой я медленно обвел взглядом стол, а затем шестидесятилетний мужчина по имени Клод откашлялся и сказал:

– У меня есть кое-что.

– Тогда сразу к делу, Клод, – отреагировал я.

– Знаете, – сказал он, – в последнее время я замечаю, что пианино, на котором играют во время службы, похоже, порядком расстроено.

– Странно, но я заметил то же самое, – сказал кто-то из других членов совета.

– Вношу предложение выделить деньги и пригласить настройщика, чтобы он приехал из Луисвилла и занялся этим делом, – произнес Клод.

– Послушайте, это просто великолепная идея, – заговорили все сидящие за столом.

– Полностью поддерживаю данное предложение, – сказал член церковного совета Бенни, сидевший рядом с Клодом.

– Прекрасно, – сказал я. – У кого-либо есть другие предложения?

– Ага, – сказал Клод, – еще я заметил, что в одном из классов воскресной школы треснуло оконное стекло. У меня на ферме есть стекло, которое могло бы подойти. Бенни, ты вполне приличный стекольщик. Как насчет того, чтобы вставить это стекло в раму?

– Ясное дело, Клод, – отозвался Бенни, – буду только рад.

– Хорошо. Есть еще одна вещь, – сказал Клод. – Насчет пикника в этом году. Я подумал, может, нам на этот раз надо бы устроить его поближе к озеру. Думаю, так было бы лучше для детишек.

– О, это было бы совершенно потрясающе. Какая отличная мысль! – начали говорить все разом.

– Давайте оформим это официально, – высказался Бенни.

После того как каждый член совета выразил свое согласие, мы подождали, не предложит ли Клод еще что-нибудь.

– У меня, собственно, все, – сказал Клод. – Пастор, почему бы вам не закрыть заседание общей молитвой?

Так я и сделал. Вот, по существу, полное содержание моего первого заседания совета конгрегации. Это был как раз тот день, когда я понял, кто является реальным лидером в этой церкви. Я занимал должность, но властью обладал Клод. Именно так я открыл закон Э. Ф. Хаттона.

Вы, вероятно, слышали об «Э. Ф. Хаттоне»[22 - Пожалуй, эта фирма наиболее известна серьезным финансовым скандалом (1985). В 1987 году ее приобрела известная фирма American Express.] – компании по предоставлению финансовых услуг. Много лет назад девиз этой фирмы был таков: «Когда говорит Э. Ф. Хаттон, люди слушают». Возможно, вы еще не забыли их старые телевизионные рекламы. Местом действия обычно был переполненный ресторан или другое общественное место. Двое вели разговор на финансовые темы, и первый говорил о том, что сказал его брокер по поводу какой-то инвестиции. В ответ собеседник говорил: «Все это хорошо, но мой брокер – Э. Ф. Хаттон, а Э. Ф. Хаттон говорит...» В этот момент все посетители шумного ресторана замирали, замолкали на полуслове, поворачивались и выслушивали то, что собирался

сказать второй персонаж ролика. Именно поэтому я называю данную истину по поводу лидерства законом Э. Ф. Хаттона. Потому что когда говорит настоящий лидер, то люди слушают его.

ЧТО Я МОГ СДЕЛАТЬ?

После первого заседания совета я должен был определиться, как мне действовать в той ситуации, которая сложилась в моей церкви. У меня было несколько вариантов. Например, я мог настаивать на своем праве руководить. В будущем мне не раз довелось видеть многих занимающих должности лидеров, поступающих именно таким образом. Они говорят своим людям примерно следующее: «Эй, подождите-ка! Это ведь я здесь лидер. Вам полагается следовать за мной». Но из такого подхода ничего хорошего не получается. Люди могут быть вежливы по отношению к вам, но на деле они не пойдут за вами. Данная ситуация немного похожа на то, о чем сказала однажды Маргарет Тэтчер: «Быть у власти – примерно то же самое, что быть леди. Если вы должны говорить людям, что это так, значит, оно совсем не так».

Другим вариантом была бы попытка вытолкнуть Клода с позиции лидера. Но чем бы все это обернулось, по-вашему? Он был в два раза старше меня, он прожил в здешних краях всю свою жизнь, и каждый в общине уважал его. Клод был членом этого церковного прихода до того, как я попал туда, и всем было понятно, что он останется таковым и спустя многие годы после моего отъезда.

Я остановился на третьей возможности. К моменту, когда близилось следующее заседание церковного совета, у меня был готов список всего того, что, по моему мнению, необходимо было выполнить в нашей церкви. И вот примерно за неделю перед тем, как мы намечали собраться, я позвонил Клоду и спросил, не могу ли я прийти к нему на ферму и поговорить. Потом мы вместе с ним в течение всего дня занимались разными хозяйственными работами и одновременно разговаривали.

– Знаете, Клод, я заметил, что входная дверь церкви треснула и расслаивается, – сказал я. – С точки зрения каждого человека, приходящего в нашу церковь впервые, это должно выглядеть ужасно. Как вы думаете, могли бы мы что-нибудь сделать с этим?

– Ясное дело, – ответил Клод. – Здесь нет никакой проблемы.

– На днях мне пришлось спуститься в подвал, – продолжил я. – Вам известно, что там стоит вода? Кругом прыгают лягушки, плавают головастики и ползают какие-то непонятные твари. Как, по-вашему, что нам нужно сделать?

– Ну, – сказал Клод, – я думаю, мы должны выделить рабочий день и очистить этот подвал от и до.

– Отличная идея, – тут же откликнулся я. – Вы не могли бы выдвинуть ее на следующем заседании нашего совета?

– Так я и сделаю.

– Есть и еще одна вещь, которая меня беспокоит, – не останавливался я. – У нас в здании имеются сейчас только три комнаты, не считая главного зала. Одна используется под кладовую – там хранят всякое барахло. Две другие служат для воскресной школы, но в один из этих классов набивается столько детей, что там негде повернуться.

– Не надо больше ничего говорить, – сказал тут же Клод. – Мы очистим этот склад от и до.

– О, это было бы прекрасно. Спасибо, Клод.

Когда на следующем заседании церковного совета я попросил высказаться по поводу того, что еще нужно сделать, Клод сказал:

– Знаете, я думаю, подошло время устроить всеобщий рабочий день.

– Отличная мысль, – поддержали все, кто сидел вокруг стола.

– Мы сделаем это через неделю, – продолжал Клод. – Я пригоню мой грузовичок, а ты, Бенни, подгони свой. Мы тут немного подкрасим, вычистим подвал и уберем все барахло из кладовой. Это помещение нужно нам для нового класса воскресной школы. – Затем он повернулся к одному из членов совета и сказал: – А вы, сестра Максин, будете обучать там деток.

– Полностью поддерживаю, – сказал Бенни, и на этом все закончилось.

С этого момента, если я хотел что-нибудь изменить в нашей церкви, то без лишних формальностей отправлялся на ферму Клода и работал вместе с ним. Я всегда мог рассчитывать на то, что он донесет мои пожелания до людей, а всякий раз, когда Клод говорил, люди слушали.

ЭТО ВИДНО ГЛАЗАМИ

Как только вы усвоите закон Э. Ф. Хаттона, у вас никогда не будет сложностей почти в любой ситуации «вычислить», кто здесь реальный лидер. Например, отправляясь на встречу с группой людей, которых вы никогда прежде не встречали, наблюдайте за ними в течение пяти минут. Вы обязательно разберетесь, кто среди них лидер. Если кто-то задает вопрос, то на кого смотрят все присутствующие? Чьих слов они ожидают? Тот человек, к кому обращены все взоры, и есть реальный лидер.

Испробуйте этот метод. Присутствуя в следующий раз на каком-либо совещании, оглянитесь вокруг. Посмотрите, сумеете ли вы заметить разницу между двумя следующими типами лидеров:

Если вы видите расхождение между тем, кто ведет собрание, и тем, кто ведет людей, значит, председатель собрания не является реальным лидером.

Ни на одной из своих должностей я никогда не был лидером в момент начала деятельности, не считая тех компаний, которые сам учредил. Когда я занял свой первый пост в Хилхэме, штат Индиана, то лидером там был Клод. Во втором моем церковном приходе – это было в штате Огайо – реальным лидером был человек по имени Джим. А когда я попал в церковь Скайлайн в округе Сан-Диего, то весь приход поначалу следовал за Стивом, а отнюдь не за мной. Так что, если вы начинаете работать в новой должности и не оказываетесь лидером, не позволяйте себе расстраиваться из-за этого. Реальный тест на лидерство имеет место не там, где вы начинаете. Он там, где вы заканчиваете.

НЕ БУДЕТ ЛИ РЕАЛЬНЫЙ ЛИДЕР ЛЮБЕЗЕН ВСТАТЬ?

Много лет назад на телевидении существовало игровое шоу под названием «Говорите правду». Вот в чем оно состояло. В самом начале программы три участника передачи утверждали, что являются одним и тем же человеком. Один из них говорил правду, двое других были актерами. Целая группа знаменитостей, выступавших в качестве арбитров, поочередно задавала этой троице вопросы, а когда отведенное время истекало, каждый участник телевикторины угадывал, кто из троих на самом деле говорил правду. Много раз актеры блефовали достаточно хорошо, чтобы оставить в дураках и участников этой «угадайки», и зрителей.

Когда речь идет о необходимости опознать реального лидера, то эта задача может оказаться намного более легкой, – если только вы помните, кого ищете. Не слушайте утверждения человека, претендующего на роль лидера. Вместо этого наблюдайте за реакцией тех, кто его окружает. Факт лидерства доказывают последователи.

Подумайте о той реакции, которую вызывают определенные люди, начиная говорить. Когда перед конгрессом США выступает Алан Гринспен[23 - ГРИНСПЕН, Алан (род. в 1926) – видный американский экономист. Был неофициальным советником президента Никсона и в 1974 году стал председателем Совета экономических консультантов, оставаясь на данном посту и при президенте Джералде Форде. В 1987 году Рональд Рейган назначил его председателем Федерального резервного управления, выполняющего в США роль центрального банка, и Гринспен переутверждался на этом посту в 1992 и 1996 годах. С его именем в значительной мере связывают постоянный экономический подъем 1990-х годов в США.], его слушает каждый. Когда он готовится сделать заявление о процентных ставках при предоставлении кредитов, то все финансовое сообщество замирает в ожидании его слов. Ситуация действительно во многом напоминает старые рекламы про Э. Ф. Хаттона. Когда Мартин Лютер Кинг[24 - КИНГ, Мартин Лютер (1929–1968) – один из руководителей борьбы за гражданские права негров в США, вслед за Ганди был сторонником тактики ненасильственных действий. С 1954 года баптистский пастор. В 1964 году получил Нобелевскую премию мира. Убит расистами.] был жив, он пользовался у всех невероятным уважением. Независимо от того, где и когда он выступал, все люди – черные и белые – слушали его. Сегодня таким же уважением окружен Билли Грэм[25 - ГРЭМ (Грэхем), Уильям Франклин («Билли») (род. в 1918) – американский религиозный лидер; баптистский проповедник,

который провел по всему миру множество заснятых на пленку турне, написал несколько книг, выпускает журнал и пользуется широкой известностью.] – за его неоспоримую порядочность, честность и служение людям на протяжении всей жизни. Уже почти пятьдесят лет его советы учитывают многие мировые лидеры. Каждый президент Соединенных Штатов, начиная с Гарри Трумэна, проявлял заинтересованность в его лидерских способностях и мудрых рекомендациях.

Закон Э. Ф. Хаттона проявляется в самых различных ситуациях. Я читал историю про бывшую звезду Национальной баскетбольной ассоциации (НБА) Ларри Берда, которая хорошо иллюстрирует данный закон. В последние секунды одного особенно напряженного матча тренер команды «Бостон селтик» К. С. Джонс взял тайм-аут. Когда он собрал игроков у боковой линии и начал набрасывать схему комбинации, которую предстояло разыграть за остающиеся мгновения, то оказалось, что он делает все это только для того, чтобы Берд произнес: «Передайте мяч мне, и пусть никто не торчит у меня на дороге».

Джонс ответил: «Я здесь тренер, и я буду руководить игрой!» После этого он повернулся к другим спортсменам и сказал: «Передайте мяч Ларри, и пусть никто не торчит у него на дороге». Это только лишний раз показывает, что когда говорит настоящий, реальный лидер, то люди его слушают.

ЛЮДИ СТАНОВЯТСЯ РЕАЛЬНЫМИ ЛИДЕРАМИ БЛАГОДАРЯ ТАКИМ КАЧЕСТВАМ, КАК...

Каким образом реальные лидеры становятся реальными лидерами внутри определенных групп? Как я уже объяснял в главе, посвященной закону процесса, невозможно превратиться в лидера за один день. Да и признание к человеку не приходит за короткий период. Лишь с течением времени все более отчетливо проявляются следующие семь ключевых свойств, которые и становятся причиной его выдвижения в качестве лидера.

1. Характер: кто они такие

Истинное лидерство всегда идет изнутри. Именно поэтому личность типа Билли Грэма способна со временем увлекать за собой все больше и больше последователей. Люди в состоянии ощутить глубину и силу его характера.

2. Связи и отношения: кого они знают

Вы являетесь лидером только в том случае, если у вас имеются приверженцы и поборники, а это всегда требует развития многообразных связей и отношений – чем глубже эти взаимоотношения, тем сильнее потенциал для лидерства.

Каждый раз, заступая на новую лидерскую должность, я немедленно начинал строить отношения с окружающими. Призываю вас также строить достаточное количество надлежащих отношений и связей с нужными людьми – тогда вы сможете стать реальным лидером в любой организации.

3. Знания: что они знают

Информация жизненно важна для лидера. Вам нужно постигать конкретные факты, понимать совокупность взаимодействующих факторов и располагать перспективным видением будущего. Само по себе знание не сделает человека лидером, но без него завоевать лидирующее положение невозможно. Я всегда много работал дома, прежде чем попробовать повести за собой людей в какой-то организации.

4. Интуиция: что они ощущают

Лидерство требует гораздо большего, чем сбор и анализ данных. Оно требует также способности иметь дело с многочисленными неосвязаемыми факторами (как я подробно разъясняю в главе, посвященной закону интуиции).

5. Опыт: где они побывали

Чем больше и сложнее вызовы, которым вы противостояли в прошлом, тем более вероятно, что у вас должны найтись поборники, готовые дать вам шанс. Опыт не гарантирует вам доверия, тем более заслуженного, но он способствует тому, чтобы люди предоставили вам шанс показать, на что вы способны.

6. Прошлые успехи: что они сделали

Ничто не звучит для поборников так убедительно, как хороший послужной список. Когда я пришел в свою первую церковь, то не имел никакого послужного списка – он был пуст. Я не мог указать на прошлые успехи, чтобы помочь людям поверить в меня. Но к тому времени, когда я перешел во вторую по счету церковь, у меня за спиной уже кое-что имелось. Каждый раз, когда я старался прыгнуть выше головы, рисковал и одерживал успех, у моих приверженцев появлялась очередная причина поверить в мои способности к лидерству – и выслушать то, что я хочу им сообщить.

7. Способности: что они в состоянии сделать

Самым важным для последователей и приверженцев является то, на что способен лидер. В конечном счете именно по этой причине люди будут слушать вас и признавать в качестве своего лидера. Как только они перестанут верить, что вы действительно способны достигнуть многого, они тут же перестанут слушать вас.

КОГДА ОНА ГОВОРИЛА...

Усвоив закон Э. Ф. Хаттона, вы начинаете понимать, что люди слушают то, что намеревается им сообщить какой-то человек, не обязательно благодаря высокой истине, которую несут его слова, но просто из-за уважительного отношения к нему.

Недавно я снова вспомнил об этом, читая кое-что новое про мать Терезу. Когда большинство людей думает о ней, им видится хрупкая маленькая женщина, которая посвятила себя служению беднейшим из бедных. Такой она и была. Но, помимо этого, она была также настоящим, реальным лидером. Люсинда Варди, работавшая вместе с матерью Терезой над книгой «Простой путь», описала эту монахиню как «весьма энергичного человека, саму квинтэссенцию предприимчивости, которая чувствовала потребность и делала шаги по ее удовлетворению, которая построила, несмотря ни на какие препоны, организацию, сформулировала ее устав и взрастила, словно ветви дерева, ее отделения во всем мире».

Организация, которую основала и которой руководила мать Тереза, называется «Миссионеры милосердия». В то время как численность других

профессиональных монашеских орденов в католической церкви снизилась, ее орден быстро рос, вобрав в свои ряды за время жизни настоятельницы больше четырех тысяч членов (не считая многочисленных добровольцев, помогавшим монахиням в работе).

Под руководством матери Терезы ее последователи служили в двадцати пяти странах на пяти континентах. В одной лишь Калькутте она устроила детский дом, центр для больных проказой, приют для умирающих и сильно нуждающихся, а также прибежище для людей, которые страдают туберкулезом или психическими отклонениями. Такого рода организационное строительство может осуществить только подлинный лидер.

Литератор и бывшая составительница президентских выступлений Пегги Нунан написала статью по поводу речи, которую произнесла мать Тереза в 1994 году на общенациональном молитвенном завтраке. Вот, в частности, слова Нунан:

Здесь собрался весь вашингтонский истеблишмент плюс несколько тысяч новообращенных христиан, ортодоксальных католиков и евреев. Мать Тереза говорила о Боге, о любви, о семье. Она сказала, что мы должны возлюбить друг друга и заботиться друг о друге. В зале раздавался гул одобрения и дружные возгласы согласия.

Но по мере продолжения речи ее слова становились более острыми и направленными. Мать Тереза говорила о несчастных родителях в домах для престарелых, которые «страдают, потому что забыты». Она спросила: «Готовы ли мы давать, дабы избежать страданий родных и сделать так, чтобы они были вместе с нашими семьями, или же мы ставим на первое место собственные интересы!»

Присутствовавшие в аудитории дети послевоенного бума рождаемости начали ерзать в своих креслах. А она продолжала: «Я чувствую, что сегодня самый большой разрушитель мира в наших домах – это аборт, – и потом объяснила слушателям, почему так думает, причем сделала это в самых бескомпромиссных выражениях. Примерно полторы секунды в зале царила тишина, после чего разразились аплодисменты. Но хлопал далеко не каждый; президент и первая леди[26 - Имеются в виду Билл и Хиллари.], вице-президент и госпожа Гор напоминали с виду сидящие статуи в заведении мадам Тюссо[27 - ТЮССО, Мари

(1760–1850) – швейцарка родом из Страсбурга. В 19 лет научилась от дяди изготовлению восковых моделей, а в течение французской революции (1789–1799) ее заставляли делать посмертные маски жертв гильотины. В 1835 году организовала в Лондоне выставку (ныне – Музей восковых фигур) мадам Тюссо, где изготовленные из воска и помещенные в соответствующий интерьер реалистические фигуры знаменитостей в натуральную величину стали популярным зрелищем для туристов.]; у которых не дрогнул – да и с чего бы вдруг? – ни один мускул. Мать Тереза не остановилась и на этом. Когда она закончила, среди слушателей не осталось почти никого, кого бы она не оскорбила или хотя бы не обидела.

Если бы с подобными заявлениями выступил любой другой человек, реакция публики была бы враждебной. Слушатели наверняка бы глумились, свистели или демонстративно вставали и уходили из зала. Но оратором была мать Тереза. Она, вероятно, являлась в то время самым уважаемым человеком на планете. Поэму каждый выслушивал то, что она намеревалась сказать, – даже невзирая на яростное несогласие многих с мнениями монахини. Фактически каждый раз, когда мать Тереза говорила, люди слушали ее. Почему? Она была настоящим лидером, а когда говорит настоящий лидер, то люди слушают.

Поэтому я должен спросить у вас вот что: «Как реагируют окружающие, когда вы общаетесь с ними? Когда вы говорите, то слушают ли люди – я имею в виду, слушают ли они по-настоящему! Или же, прежде чем начать действовать, они ждут и хотят услышать, что собирается сказать по данному поводу кто-то еще?» Если у вас хватает мужества задавать себе такие вопросы и отвечать на них, то вы можете выяснить много интересного и поучительного по поводу своего уровня лидерства. В этом и состоит мощь закона Э. Ф. Хаттона.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

СПЕНСЕР, Диана Франсиска (1961—1997) – мать второго по очередности (после Чарлза) наследника британского трона, принца Уильяма Уэльского (род. в 1982), принадлежит к старинному аристократическому роду и появилась на свет в имении, которое ее родители арендовали у королевы Елизаветы II, причем друзьями детства у нее были младшие сыновья королевы, принцы Эндрю и Эдвард. Посещала привилегированные закрытые частные школы, а заканчивала школьное обучение в Швейцарии, где стала прекрасной горнолыжницей; после возвращения работала в детском саду при модной школе «Молодая Англия» и сразу возобновила контакты с королевской семьей.

2

Они жили раздельно с 1992 года.

3

БЭКОН, Фрэнсис (1561—1626) – английский философ и государственный деятель, один из родоначальников современной научной мысли. Его философия подчеркивала, что люди – слуги и интерпретаторы природы, что истина не вытекает из власти или авторитета, а знание есть плод опыта. Внес большой вклад в логику разработкой одного из методов индуктивного рассуждения.

4

ХИЛЛАРИ, Эдмунд Парсифаль (род. в 1919) – альпинист из Новой Зеландии, который вместе с проводником-шерпом Норгеем Тенцингом впервые достиг

вершины высочайшего пика планеты Эвереста (8848 м). В 1955 году возглавил новозеландскую часть экспедиции, пересекавшей Антарктиду на тракторах. Они достигли Южного полюса 4 января 1958 года, став первыми, кто совершил такое сухопутное путешествие после экспедиции Роберта Ф. Скотта в 1912 году.

Британский офицер барон Джон Хант (род. в 1910) – специально был отозван со службы, чтобы возглавить экспедицию на Эверест, о которой тогда же написал книгу (кстати, в дальнейшем он был ректором университета и возглавлял правительственную кампанию помощи голодающим в Биафре, неудачно пытавшейся отделиться от Нигерии).

Вивиан Эрнест Фукс (род. в 1908) – видный британский геолог и путешественник (Гренландия, Африка и др.), возглавлял экспедицию в составе 12 человек, которая за 99 дней прошла около 4000 км через Антарктиду, выпустил о ней совместную книгу с Э. Хиллари.

5

СААТЧИ, Морис (род. в 1946 г. в Багдаде) – британский специалист по рекламе, действовавший вместе с братом Чарлзом. К 1986 году их агентство было крупнейшим в мире. Оно вело в 1978 году избирательную кампанию Маргарет Тэтчер и отвечало за информационную сторону успешной кампании президента ЮАР Ф. де Клерка по проведению референдума для отмены апартеида (1992). В 1995 году М. Саатчи основал рекламную фирму «Новое агентство Саатчи».

6

Так в истории США именуют кампанию против вождя индейского племени по кличке «Черный Ястреб», который в августе – сентябре 1832 года вместе с примерно тысячей воинов захватил деревню в районе Миссисипи. Она закончилась битвой на реке Бэд-Акс и резней индейцев.

7

Иешива – еврейское религиозное учебное заведение, где изучают Талмуд.

8

ДИЗРАЭЛИ, Бенджамин, граф Биконсфилд (прозвище «Диззи» – головокружительный) (1804–1881) – британский государственный деятель и романист итальянско-еврейского происхождения, дважды был премьер-министром (1868, 1874–1880), а также министром финансов и поставил партию тори на рельсы сдвоенной политики – консервативной демократии и укрепления империи.

9

Это тропическое инвазионное заболевание человека и животных, поражающее подкожную клетчатку и вызываемое круглым паразитическим червем класса нематод, длина которого достигает 120 см, называется «дракункулез» или просто «ришта». Заражение происходит при заглатывании личинок возбудителя с водой.

10

ФРЕЙЗЕР, Джо (род. в 1944) – американский тяжелолюб, который выиграл в своей весовой категории Олимпиаду 1964 года и был чемпионом среди профессионалов (1968, 1970–1973).

11

ДЖЕКСОН, Эндрю (1767–1845) – седьмой президент США (1829–1837), победоносный генерал в войне 1812 года против британцев. Как президент, выступал против «Американского банка», возражал против права отдельных штатов пренебрегать неудобными им федеральными законами и увеличил президентские полномочия.

12

АДАМС, Джон Куинси (1767–1848) – шестой президент США (1825–1829). Первый посланник США в России (1809–1814), в 1817–1824 годах – государственный секретарь при президенте Джеймсе Монро, один из авторов доктрины Монро (1823), гласившей: «Америка для американцев». Сын Джона Адамса (1735–1826), второго президента США (1797–1801).

13

До этого Рузвельт успел закончить престижный Гарвардский университет, побывать депутатом и лидером меньшинства в законодательном собрании штата Нью-Йорк, жениться и потерять жену, которая умерла во время родов, купить землю на Западе и написать несколько книг.

14

Не долгий вооруженный конфликт между Соединенными Штатами и Испанией (1898), в результате которого Испания лишилась последних колоний – Кубы и Филиппин, а США приобрели территории в западной части Тихого океана.

15

МАК-КИНЛИ, Уильям (1843–1901) – двадцать пятый президент США (1897–1901). Его правительство начало испано-американскую войну, провозгласило доктрину «открытых дверей» в Китае (1899). Убит анархистом Леоном Чолгашем менее чем через год после переизбрания на второй срок, в результате чего президентом в сентябре 1901 года автоматически стал Теодор Рузвельт.

16

Это была очередная избирательная кампания за выдвижение в 1912 году кандидатом на пост президента от республиканской партии.

17

СМИТСОНОВСКИЙ ИНСТИТУТ – одно из старейших государственных научно-исследовательских и культурных учреждений США, крупнейший музейный комплекс мира. Основан в 1846 году в Вашингтоне на средства английского ученого Дж. Смитсона

18

Сейчас этот крупнейший приток Амазонки называется Рузвельтом. Считается, что данная экспедиция сильно подорвала здоровье Т. Рузвельта и способствовала его преждевременной кончине.

19

ПИРИ, Роберт Эдвин (1856–1920) – американский полярный путешественник, адмирал. В 1892 и 1895 годах пересек Гренландию. 6 апреля 1909 года на собачьих упряжках достиг Северного полюса.

20

33 дня.

21

Автономная церковная община у протестантов.

22

Пожалуй, эта фирма наиболее известна серьезным финансовым скандалом (1985). В 1987 году ее приобрела известная фирма American Express.

23

ГРИНСПЕН, Алан (род. в 1926) – видный американский экономист. Был неофициальным советником президента Никсона и в 1974 году стал председателем Совета экономических консультантов, оставаясь на данном посту и при президенте Джералде Форде. В 1987 году Рональд Рейган назначил его председателем Федерального резервного управления, выполняющего в США роль центрального банка, и Гринспен переутверждался на этом посту в 1992 и 1996 годах. С его именем в значительной мере связывают постоянный

экономический подъем 1990-х годов в США.

24

КИНГ, Мартин Лютер (1929–1968) – один из руководителей борьбы за гражданские права негров в США, вслед за Ганди был сторонником тактики ненасильственных действий. С 1954 года баптистский пастор. В 1964 году получил Нобелевскую премию мира. Убит расистами.

25

ГРЭМ (Грэхем), Уильям Франклин («Билли») (род. в 1918) – американский религиозный лидер; баптистский проповедник, который провел по всему миру множество заснятых на пленку турне, написал несколько книг, выпускает журнал и пользуется широкой известностью.

26

Имеются в виду Билл и Хиллари.

27

ТЮССО, Мари (1760–1850) – швейцарка родом из Страсбурга. В 19 лет научилась от дяди изготовлению восковых моделей, а в течение французской революции (1789–1799) ее заставляли делать посмертные маски жертв гильотины. В 1835 году организовала в Лондоне выставку (ныне – Музей восковых фигур) мадам Тюссо, где изготовленные из воска и помещенные в соответствующий интерьер

реалистические фигуры знаменитостей в натуральную величину стали популярным зрелищем для туристов.

Купить: <https://tellnovel.com/ru/dzhon-kutzee/21-neoproverzhimyy-zakon-liderstva>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)