

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

**ДЖОН МАКСВЕЛЛ**

**21**

**неопровержимый**

**ЗАКОН**

**ЛИДЕРСТВА**

**ПОПУРРИ**

**МИНСК 2005**

**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.**

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ

ВЫРАЖЕНИЯ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

ВВЕДЕНИЕ

## 1. ЗАКОН ПОТОЛКА

*Способность к лидерству определяет уровень эффективности человека*

Братья Дик и Морис максимально близко подошли к воплощению Американской Мечты, но так и не достигли задуманного. Вместо них с фирмой, которую они основали, это проделал человек по имени Рей. Так произошло потому, что ни один из братьев не знал закона потолка.

## 2. ЗАКОН ВЛИЯНИЯ

*Истинной мерой лидерства является влияние — не более и не менее*

У ее мужа было все: богатство, привилегии, высокое положение и королевский титул. Но вместо него принцесса Диана вы брала совсем иной мир. Почему? Она понимала закон влияния.

## 3. ЗАКОН ПРОЦЕССА

*Лидером становятся день за днем, а не за один день*

Теодор Рузвельт помог созданию мировой державы, получил Нобелевскую премию мира и стал президентом Соединенных Штатов. Но сегодня вы бы даже не знали его имени, если бы он не знал закона процесса.

## 4. ЗАКОН НАВИГАЦИИ

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

Используя надежный компас, Скотт привел свою команду любителей приключений к краю Земли — и к бесславной гибели. Они остались бы живы, если бы только он, их лидер, знал закон навигации.

## 5. ЗАКОН Э. Ф. ХАТТОНА

*Когда говорит настоящий лидер, люди слушают его*

Молодой Джон пришел на первое заседание церковного совета, думая, что он здесь главный. Вскоре он обнаружил, кто является настоящим лидером, и по ходу дела усвоил закон Э. Ф. Хаттона.

## 6. ЗАКОН ТВЕРДОЙ ПОЧВЫ

*Доверие – вот основа лидерства*

Если бы Роберт Макнамара знал закон прочного основания, то война во Вьетнаме, и все, что произошло в стране из-за нее, могло бы пойти совсем по-иному.

## 7. ЗАКОН УВАЖЕНИЯ

*Люди естественным образом следуют за теми лидерами, которые сильнее их самих*

Все беды, какие только можно вообразить, обрушились на нее со всех сторон, но тысячи и тысячи людей называли ее своим лидером. Почему? Да потому, что они не могли уйти из-под власти закона уважения.

## 8. ЗАКОН ИНТУИЦИИ

*Лидеры оценивают все через призму лидерства*

Как получалось, что раз за разом Норман Шварцкопф был в состоянии уловить суть проблем, в то время как окружающие его лидеры оставались слепыми? Ответ дает тот фактор, который отличает великих лидеров от просто хороших — закон интуиции.

## 9. ЗАКОН МАГНЕТИЗМА

*Вы притягиваете таких же, как вы сами*

Почему «Далласских ковбоев», которых когда-то почтительно именовали «командой всей Америки» сегодня столь часто осыпают бранью, а вокруг них кипят яростные споры? Это полностью объясняется законом магнетизма.

## 10. ЗАКОН СВЯЗИ

*Лидеры трогают сердца, прежде чем попросят пустить в ход руки*

Элизабет Доул прекрасно усвоила его. Если бы то же самое сделал ее муж Боб, он вполне мог стать сорок третьим президентом Соединенных Штатов. Речь идет о законе связи.

## 11. ЗАКОН БЛИЖНЕГО КРУГА

*Потенциал лидера определяется теми, кто находится совсем рядом с ним*

Джон уже всюду использовал управление временем, но хотел добиться большего. Его приоритеты также были задействованы до предела, но в сутках всего двадцать четыре часа! Каким же образом Джон смог перейти на новый, более высокий уровень? Он применил на практике закон ближнего круга.

## 12. ЗАКОН НАДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЯМИ

*Только уверенные в себе лидеры предоставляют власть другим*

Генри Форд считается кумиром американского бизнеса за ту революцию, которую он произвел в автомобильной промышленности. По какой же причине он вдруг стал оступаться настолько серьезно, что его сын начал опасаться, как бы автомобильная фирма «Форд» не разорилась окончательно? Форд-старший стал пленником закона наделения полномочиями.

## 13. ЗАКОН ВОСПРОИЗВОДСТВА

*Чтобы вырастить лидера, нужен лидер*

Что общего у различных ведущих тренеров Национальной футбольной лиги? Вы можете проследить за корнями их способностей к лидерству и прийти к горстке одних и тех же наставников. То же самое справедливо применительно к сотням первых лиц крупнейших компаний. Более 80% всех лидеров являются результатом действия закона воспроизводства.

## 14. ЗАКОН ПОЛНОГО ДОВЕРИЯ

*Людей привлекает лидер, и лишь затем — его большая идея*

Когда Джуди Эстрим в первый раз организовывала фирму, ей понадобилось шесть месяцев, чтобы добыть деньги. Во второй раз это заняло у нее примерно шесть минут. Из-за чего возникла такая разница? Виноват закон полного доверия.

## 15. ЗАКОН ПОБЕДЫ

*Лидеры находят путь к тому, чтобы их команда победила*

Что спасло Англию от блицкрига, заставило отступить апартеид в Южной Африке и многократно обеспечивало баскетбольной команде «Чикаго буллс» выигрыш чемпионата НБА? Во всех трех случаях ответ одинаков. Их лидеры жили по закону победы.

## 16. ЗАКОН МОЩНОГО ПОРЫВА

*Порыв — вот лучший друг лидера*

Хайме Эскаланте называют лучшим учителем Америки. Но его преподавательские способности составляют только половину дела. Успех пришел к нему и к Гарфилдской средней школе благодаря закону мощного порыва.

#### 17. ЗАКОН ПРИОРИТЕТНОСТИ

*Лидеры понимают, что активная деятельность не обязательно означает продвижение к цели*

Джек Уэлч принял руководство компанией, которая уже достигла больших высот, и смог, словно ракету, вывести ее еще выше, в стратосферу. Что он использовал в качестве стартовой площадки? Разумеется, закон приоритетности.

#### 18. ЗАКОН ЖЕРТВЫ

*Лидер должен уметь отступить, чтобы потом двинуться вперед*

Он был одним из самых громких американских критиков правительственного вмешательства в бизнес. Почему же Ли Якокка встал перед конгрессом с шапкой в руке и просил гарантий по займу? Он поступил так, поскольку понимал закон жертвы.

#### 19. ЗАКОН СВОЕВРЕМЕННОСТИ

*Знать, когда нужно повести за собой, столь же важно, как и знать, что делать и куда двигаться*

Он обеспечил ему избрание на пост президента Соединенных Штатов. Он же стоил ему президентского поста. Что это такое? Иногда он может стоять между вами и вашей способностью быть эффективным лидером. Он называется законом своевременности.

#### 20. ЗАКОН СКАЧКООБРАЗНОГО РОСТА

*Чтобы просто усилить рост, ведите за собой последователей, чтобы многократно умножить его, — ведите лидеров*

Как может человек в развивающейся стране всего за семь лет довести численность своей организации с 700 человек до более чем 14000? Он сумел сделать это, используя особую математику лидера. В этом и состоит секрет закона скачкообразного роста.

#### 21. ЗАКОН НАСЛЕДИЯ

*Непреходящая ценность лидера измеряется преемственностью*

Многие фирмы, потеряв своих первых лиц, входят в штопор. Но когда умер Роберто Гойсуэта, «Кока-кола» даже не дрогнула. Почему? Перед своей кончиной Гойсуэта жил в соответствии с законом наследия.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

*Все взлеты и падения случаются благодаря лидерству*

Примечания переводчика

## 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.

«21 неопровержимый закон лидерства» — это мощное и решительное провозглашение непреходящих законов, 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, собран 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 «Томас 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 ощутимо лучшим лидером.

Наконец, хочу выразить благодарность своему литературному сотруднику Чарли Ветцелу 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, читая эту книгу, вы 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 не которые 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.

## **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-х. 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 переехали 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 напрямик 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 да же 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 тысяч долларов, и братья каждый год делили между собой прибыль в размере 50 тысяч долларов суммой, 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. На конец 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 фронте 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 недоставало 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 жалованья. Мало того, он лично заимствовал деньги в банке и заложил свой страховой полис, чтобы выплатить жалованье 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, четыремя 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.

***Чем выше вы хотите взобраться, тем больше нуждаетесь в лидерских способностях. Чем большее воздействие хотите оказать, тем значительнее должно быть ваше влияние.***

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 выглядит следующим образом. *(При успехе без лидерства - Эффективность – 8 баллов).*

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. *(При успехе при наличии лидерства – эффективность увеличилась в 5 раз).*

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 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.

***Эффективность индивидуума и организации пропорциональна  
силе лидерства.***

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 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» выиграла 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 выигранных за всю историю Национальной спортивной ассоциации колледжей (НСАК).

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 Денин, — 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 похвастаться 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 выигранных 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 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 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 десятизначным числом долларов. Таково воздействие закона потолка.

***Можно обнаружить толковых, талантливых, благополучных людей, которые способны зайти лишь настолько далеко, насколько им позволяют ограничения, налагаемые их лидерскими способностями.***

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. Предавая на своих лекциях и семинарах о существовании потолка, я одновременно провозглашаю, 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). 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 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 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. 1996 году после развода с принцем Чарлзом она потеряла свой титул (2), но эта утрата нисколько 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.

***Вы достигли совершенства как лидер, если люди готовы следовать за вами всюду, - хотя бы только из одного любопытства.***

***Колин Пауэлл (3)***

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.

***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.***

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 (4) 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 (5). 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 Хаффи 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 (6), 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.

***Вовсе не должность создает лидера; это лидер создает должность***

***Стэнли Хаффти***

### **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 котирировался 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) «Атлантические 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 превосходную 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 Элни 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 знаний 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 жалованья, премий и льгот. Большинство подчиненных целиком готовы к сотрудничеству, когда под угрозой оказываются выплачиваемые им средства к существованию.

***Сущность всякой возможности оказывать влияние лежит в умении привлечь другого человека к участию***

***Гарри А. Оверстрит***

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 (7). 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 скомандовать своей роте 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.



## ЗАКОН ПРОЦЕССА

### *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 джорнал».

### **ВОТ ТАК БОГАТСТВО!**

Вообразите удивление Нормана Ламма, президента университета Йешива (8) в Нью-Йорке, когда он обнаружил, что Энни Шайбер, маленькая старушка, о которой он никогда не слышал, 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 немислимым 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.

***Превращение в лидера сильно напоминает успешное инвестирование капитала на рынке акций. Если вы надеетесь сделать состояние за день, то у вас нет шансов преуспеть.***

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 девяностидесяти ведущих лидеров из самых разнообразных сфер деятельности два эксперта по вопросам лидерства: Уоррен Беннис 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 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

***Пока человек не знает, чего именно он не знает, ему не начать расти.***

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 (9) 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.

***Осознать, что вы не осведомлены о многих фактах, — это уже  
большой шаг на пути к знанию***

***Бенджамин Дизраэли***

### **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 знаний 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.

***Секрет успеха в жизни таков: человек должен быть готов встретить свое время, когда оно наступит.***

***Бенджамин Дизраэли***

#### **ЧЕТЫРЕ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА**

<b>НЕЭФФЕКТИВНОЕ</b>	<b>ЭФФЕКТИВНОЕ</b>
<i>я не знаю, чего именно я не знаю</i>	<i>я просто пользуюсь тем, что знаю</i>
<i>я знаю, чего не знаю</i>	<i>я расту, многое узнаю, и это начинает сказываться</i>

#### **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 законами 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 (10). 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 (11) 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 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.

***Чемпионы не становятся чемпионами на ринге — там их просто признают таковыми***

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 (12) и самого начитанного со времен Джона Куинси Адамса (3)».

## **ЧЕЛОВЕК ДЕЙСТВИЯ**

ТР (таково было прозвище Рузвельта) остался в памяти американцев как откровенный человек действия и поборник энергичной жизни. В бытность свою 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 проделает 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 (14), путешественником по неисследованным местам, охотником за крупным зверем, а также отчаянно скачущим офицером конницы в испано-американской войне (15). 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 (16) 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 (17), 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, признан, 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 (18). Несколько лет спустя, в 1913 году, он был одним из тех, кто возглавил группу исследователей не нанесенной в ту пору на карты реки Сомнения (19) 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.

## **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 отправиться 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 (20), 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 вспалившийся зуб у одного из участников — его пришлось вырвать.

## **СКОТТ НАРУШИЛ ЗАКОН НАВИГАЦИИ**

Вторую группу отважных возглавлял Роберт Фолкон Скотт, британский военно-морской 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 девяностокилограммовые 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 недоставало 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! (21)

## **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.

***Поскольку Роберт Фалкон Скотт был не способен жить в соответствии с законом навигации, то и он сам, и его спутники погибли.***

## **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».

***Лидер — это человек, который видит больше, чем видят другие, который видит дальше, чем видят другие, и который замечает раньше, чем заметят другие.***

***Лерой Эймс***

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.

***Независимо от того, как много вы извлекли из прошлого опыта, он никогда не расскажет вам всего того, что нужно знать сегодня***

## **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. Поэтому 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 исподтишка. 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, прокладывающего путь.

***Трудно сбалансировать оптимизм и реализм, интуицию и планирование, веру и факты. Но именно это необходимо для того, чтобы эффективно действовать в качестве лидера, прокладывающего 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 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!

***Если лидер-навигатор не в состоянии провести людей через бурные воды, то весьма вероятно, что он потопит свой корабль.***

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 самая большая 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 (22). 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.

***Главные барьеры на пути к успешному планированию — это страх перед изменениями, невежество, неуверенность в будущем и недостаток воображения.***

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.

***Главный секрет закона навигации – это подготовка.***

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.

***Во все не масштаб проекта определяет его одобрение, поддержку и успех. Решающим здесь является масштаб лидера.***

## 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, — я замечаю в последнее время, 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.

### ***Настоящий лидер обладает властью, а не только должностью.***

Вы, вероятно, слышали об «Э. Ф. Хаттоне» (23) - 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 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 и сколько 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.

***Быть у власти — примерно то же самое, что быть леди. Если вы должны говорить людям, что это так, значит, оно совсем не так.***

***Маргарет Тэтчер***

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 ни какой 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 заедании 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 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 можно 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 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.

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

### 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, понаблюдайте 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:

<b>ЛИДЕРЫ ПО ДОЛЖНОСТИ</b>	<b>РЕАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ</b>
Говорят первыми	Говорят позже
Нуждаются во влиянии реального лидера, чтобы нужные вещи были сделаны	Нуждаются только в собственном влиянии, чтобы нужные вещи были сделаны
Оказывают влияние только на других лидеров по должности	Оказывают влияние на всех, кто присутствует в помещении

***Реальный тест на лидерство имеет место не там, где вы начинаете. Он там, где вы заканчиваете.***

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 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 (24) 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 (25) 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 (26) — 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.

### ***Факт лидерства доказывают последователи.***

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 увлечь 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 неосознаваемыми 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, читал 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 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 становилась 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 царил тишина, после чего разразились аплодисменты. Но хлопал далеко не каждый; президент и первая леди (27), вице-президент и госпожа Гор напоминали с виду сидящие статуи в заведении мадам Тюссо (28), 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.

## **ЗАКОН ТВЕРДОЙ ПОЧВЫ**

### ***Доверие — вот основа лидерства***

Лично я узнал силу закона твердой почвы осенью 1989 года. Это случилось, когда я был старшим пастором церкви Скайлайн в Сан-Диего. Каждый год мы готовили там крупное рождественское представление, а затем показывали его публике. Это было действительно серьезное мероприятие. В состав исполнителей входило больше 300 человек. Постановка была неизменно сложной — на уровне большинства нормальных профессиональных спектаклей. Каждый год свыше 25 тысяч зрителей видели наше выступление, и оно стало традицией в Сан-диего, поскольку проходило ежегодно на протяжении уже более двух десятилетий.

В том году осенний сезон оказался для меня очень суматошным и лихорадочным. У нас в церкви начиналась реализация сразу нескольких новых программ. Приготовления к рождественскому спектаклю шли полным ходом. Кроме того, у меня было намечено — и проходило — довольно большое количество выступлений по всей стране. И вот по причине крайней занятости я позволил своему холерическому темпераменту взять над собой верх и совершил тем самым большую ошибку: я необдуманно принял три важных решения и провел их в жизнь без соблюдения надлежащих процедур, обязательных в таких случаях для лидера. В течение недели я самочинно изменил некоторые элементы рождественского представления, объявил об отмене нашей воскресной вечерней службы, а также уволил одного сотрудника.

### **ПРОБЛЕМ НЕ В РЕШЕНИЯХ — ПРОБЛЕМА В ЛИДЕРСТВЕ**

Самым интересным во всем этом являлось то, что ни одно из трех принятых мною решений не было ошибочным. Изменение, внесенное в рождественскую программу, было, безусловно, полезным. Воскресная вечерняя служба, хотя и посещалась некоторыми из пожилых членов конгрегации, в целом не способствовала укреплению нашего церковного прихода. Да и с тем сотрудником, которого я отправил восвояси, давно пора было расстаться, причем я поступил совершенно правильно, что не стал затягивать его увольнение.

Моя ошибка состояла в способе принятия и выполнения трех упомянутых решений. Поскольку все в нашей церкви шло как по маслу, я подумал, что в данном случае могу действовать, не предпринимая тех осторожных шагов, которые необходимы для придания любой акции должной обоснованности. Обычно я в таких случаях собирал ближайших из своих лидеров, набрасывал им общую картину, отвечал на вопросы и проводил через все подводные рифы. Затем я давал им время оказать влияние на следующий уровень лидеров нашего прихода. И наконец, когда наступал подходящий момент, я делал общее объявление перед всеми членами конгрегации, позволял им своевременно узнать о принятых решениях, сопровождая свои слова множеством заверений в неизменности нашей общей политики и призывая всех подключиться к новой

ситуации. Но в данном случае ничего такого мною сделано не было, и результат не заставил себя ждать.

## **РЕЗУЛЬТАТОМ ЯВИЛОСЬ НЕДОВЕРИЕ**

Прошло совсем немного времени, и я начал ощущать среди своих прихожан какое-то беспокойство и волнение. Поначалу моя установка по отношению к сложившейся ситуации состояла в том, что скоро все должно само по себе успокоиться, люди переступят через эти события и дела пойдут прежним ходом. Но затем я понял, что проблема была не в окружающих. Она была во мне. Во всех трех случаях я действовал ужасно. И, вдобавок ко всему, моя психологическая установка была далеко не позитивной, а это никуда не годится, особенно если написал книгу под названием «Установка на победу»! В этот момент я понял, что нарушил закон твердой почвы. Впервые в жизни окружающие не полностью доверяли мне.

Едва поняв свою неправоту, я тут же публично принес прихожанам и сотрудникам извинения и попросил у них прощения. Окружающие всегда знают, когда вы совершаете ошибки. Реальный вопрос здесь состоит в том, намереваетесь ли вы признаться в содеянном и исповедаться. Если вы поступите именно так, то тем самым сможете быстро восстановить утраченное доверие. Так и случилось со мной, едва я принес извинения. И с этого момента я очень старался поступать правильно в подобных вопросах. На собственном примере, что называется из первых рук, я узнал, что когда речь заходит о лидерстве, ни в коем случае нельзя выбирать кратчайшие пути и идти напрямик, независимо от того, насколько долго вы уже ведете людей за собой.

Мне не потребовалось много времени, чтобы наладить отношения с прихожанами. Как я объясню в книге «Воспитывайте в себе лидера», вероятность и степень доверия к лидеру во многом определяются историей его прошлых успехов и неудач. Все это немного напоминает зарабатывание и расходование карманных денег. Каждый раз, когда вы принимаете хорошее лидерское решение, оно пополняет ваш карман. И напротив, после всякой совершенной ошибки приходится выплатить частицу своего запаса доверия окружающим.

Каждый лидер, начиная функционировать на новой руководящей должности, располагает некоторой суммой такого рода «денег». С этого момента он либо пополняет свой запас, либо растрчивает его. Если он принимает одно плохое решение за другим, то все время продолжает терять имеющийся у него кредит доверия. Наконец приходит такой день, когда после очередного неудачного решения лидер собирается залезть к себе в карман и вдруг понимает, что там ничего не осталось. Причем в подобной ситуации даже не имеет значения, каким был ваш очередной промах — большим или маленьким. Если вашему кредиту доверия пришел конец, то пришел конец и вам как лидеру.

Лидер, который систематически принимает хорошие решения и неизменно записывает на свой счет победы, одержанные для данной организации, тем самым пополняет свой кредит доверия. И даже если он вдруг допустит грубейшую ошибку, у него все еще может остаться в запасе солидная порция доверия. Именно так обстояло дело в церковном приходе Скайлайн, и как раз поэтому я смог быстро восстановить утраченное на миг доверие.

## **ДОВЕРИЕ — ФУНДАМЕНТ ЛИДЕРСТВА**

Доверие — это фундамент лидерства. Чтобы выстроить доверие к себе, лидер должен обладать следующими качествами: компетентностью, умением налаживать и поддерживать связь с окружающими и характером. Люди простят случайные ошибки при наличии у вас способностей, особенно, если будут видеть, что вы по-прежнему продолжаете расти как лидер. Но они не станут доверять тому, у кого имеются серьезные изъяны в характере. В такой сфере, как лидерство, даже случайные упущения порой непоправимы. Всем эффективным лидерам известна эта истина. Председатель правления и генеральный директор компании «Пепси» Крэг Уэзерап подтверждает: «Люди стерпят честные ошибки, но если вы подрываете их доверие к себе, то увидите, что потом очень трудно или даже невозможно восстановить его. В этом состоит одна причина, почему вам следует рассматривать доверие как самый драгоценный из своих активов. Вполне можно оставить в дураках своего босса, но вам никогда не удастся одурачить своих коллег или подчиненных».

Генерал Х. Норман Шварцкопф (29) следующим образом подчеркивает значимость характера: Лидерство — это мощное сочетание стратегии и характера. Но если вам нужно обойтись без одного из двух этих качеств, то уж лучше оставайтесь без стратегии». Характер и доверие к лидерству всегда идут рука об руку. Энтони Харриган, президент Американского совета по бизнесу и промышленности, сказал:

Характер всегда являлся ключевым фактором в возвышении и падении стран. И можете быть уверены, что Америка вовсе не является каким-то исключением из этого правила истории. Мы выживем как страна не благодаря тому, что мы умнее или искушеннее, а лишь потому, что мы — такова наша надежда — внутренне сильнее. Короче говоря, характер — вот единственный эффективный бастион против внутренних и внешних сил, которые ведут к распаду или краху страны.

Характер делает возможным доверие. А доверие делает возможным лидерство. В этом и состоит закон твердой почвы.

## **ХАРАКТЕР ВОЗВЕЩАЕТ О МНОГОМ**

Всякий раз, когда вы ведете людей за собой, ситуация выглядит так, словно они согласились отправиться с вами в некое странствие. То, как сложится указанное путешествие, целиком предопределяется вашим характером. При хорошем характере лидера дорога кажется тем лучше, чем она длиннее. Но если ваш характер полон изъянов, чем длиннее путешествие, тем хуже оно становится. Почему? Да потому, что никому не нравится проводить время с тем, кому он не доверяет.

Характер лидера возвещает его последователя о многом.

## **ХАРАКТЕР ВОЗВЕЩАЕТ О ПОСТОЯНСТЕ И ТВЕРДОСТИ**

На лидеров, лишенных внутренней силы, нельзя рассчитывать в трудное время, потому что их способность действовать и добиваться результата постоянно меняется. Великий Джерри Уэст (30) как-то сказал: «Нельзя надеяться на слишком большие достижения в жизни, если вы по-настоящему работаете только в те дни, когда чувствуете себя хорошо». Если ваши люди не знают, чего им ожидать от вас как от лидера, то наступит момент, когда они просто перестанут видеть в вас лидера.

***Характер делает возможным доверие. В этом и состоит закон твердой почвы.***

Подумайте о том, что случилось в конце 1980-х годов. Несколько известных христианских лидеров споткнулись и совершили серьезные моральные прегрешения. Такое отсутствие постоянства и твердости поставило под сомнение их способность вести за собой людей. Подобное развитие событий резко ухудшило репутацию фактически каждого священнослужителя в Америке, потому что заставило людей с подозрением относиться ко всем церковным лидерам независимо от их личных качеств и поведения. Слабый характер немногих падших лидеров разрушил фундамент, на котором покоилось лидерство остальных.

Когда я думаю о лидерах, олицетворяющих собой постоянство и твердость характера, то первый, кто приходит на ум, — это уже упоминавшийся Билли Грэм. Ему доверяет каждый человек независимо от своих личных религиозных убеждений. Почему? Да потому, что уже более полувека этот прекрасный проповедник является воплощением цельности характера. Он неизменно верен своим ценностям и руководствуется ими каждый день. Если он дает обязательство, то намеревается сдержать его. И делает все, чтобы являть собой образец порядочности и честности.

## **ХАРАКТЕР ВОЗВЕЩАЕТ О ПОТЕНЦИАЛЕ**

Джон Морли (31) давно заметил: «Никому не дано вырваться за рамки ограничений, налагаемых его собственным характером». Это особенно верно, когда речь идет о лидерстве. Возьмем, например, случай тренера НХЛ Майка Кинана. По состоянию середине 1997 года он имел в профессиональном хоккее примечательный послужной список побед: пятое место в перечне тренеров, добившихся наибольшего числа выигрывшей, третье — по количеству побед в матчах серии «плей-оф», шесть мест в своем дивизионе, четыре выступления в финальной серии чемпионата НХЛ и один Стэнли.

Однако, несмотря на все эти похвальные достижения, Кинан был не способен оставаться в одной команде на протяжении долгого времени. За одиннадцать с половиной сезонов он был тренером четырех различных команд.

А после завершения контракта с последней — «Сент-Луис блюз» — этот опытный тренер в течение долгого времени вообще не мог устроиться на работу. Почему?

Спортивный обозреватель Э. М. Свифт высказался по поводу Кинана так: «Нежелание нанимать Кинана легко объяснимо. Всюду, где ему доводилось побывать, он отталкивал от себя и спортсменов, и руководство команд».

Совершенно очевидно, что игроки не доверяли ему. Не доверяли также и владельцы, хотя они и извлекали прямую выгоду из успехов своих команд. Похоже, что Кинан постоянно нарушал закон твердой почвы.

***Никому не дано вырваться за рамки ограничений, налагаемых его собственным характером.***

***Джон Морли***

Крэг Уэзерап из «Пепси» объясняет: «Вам не добиться доверия к себе одними разговорами о нем. Вы создаете и укрепляете его тем, что добиваетесь результатов, причем постоянно действуете порядочно, честно и в манере, показывающей реальную личную заинтересованность людьми, с которыми вы работаете. Когда у лидера сильный характер, люди доверяют ему самому, а также доверяют его способности до конца дать выход их потенциалу. Это не только обеспечивает поборникам данного лидера надежду на будущее, но и способствует их сильной вере и в себя, и в организацию, где они работают.

## **ХАРАКТЕР ВОЗВЕЩАЕТ ОБ УВАЖЕНИИ**

Не располагал внутренней силой, вы не сможете добиться к себе уважения. А для сколько-нибудь длительного лидерства уважение абсолютно необходимо. Как лидеры зарабатывают уважение? Принимая разумные решения, признавал собственные ошибки и ставя благо своих последователей и организации выше личных интересов. Несколько лет назад был снят кинофильм про 54-й массачусетский пехотный полк и его командира, полковника Роберта Гоулда Шоу. Фильм назывался «Слава», и, хотя часть его сюжета вымышлена, в целом эта относящаяся ко времени Гражданской войны в США история о пути, проделанном Шоу вместе с его людьми, — а также об уважении, которым он пользовался среди них, — вполне реальна (32).

Данный фильм напоминал зрителям историю формирования этого первого подразделения в составе армии северян, укомплектованного афро-американскими солдатами. Белый офицер Шоу принял на себя командование полком, осуществлял надзор за вербовкой солдат, отобрал офицеров (белых), обеспечил обмундированием и экипировал своих людей, а затем стал обучать их армейской науке. В это время он держал своих подчиненных в черном теле, зная, что их действия в бою либо докажут, либо опровергнут в глазах многих белых северян ценность чернокожих парней как солдат и граждан. В процессе обучения и солдаты, и Шоу заслужили друг у друга большое уважение.

Через несколько месяцев после того как подготовка солдат 54-го полка была полностью завершена, они получили возможность показать себя в предпринятом войсками северян штурме хорошо укрепленного Форт-Вагнера в Южной Каролине, который обороняли конфедераты. Биограф Шоу Рассел Дункан написал об этом приступе: «После заключительного наставления “Покажите себя, ребята!” Шоу расположился перед фронтом своих подразделений и скомандовал “Вперед!”». Многие годы спустя один из солдат вспоминал, что полк бился до последнего, потому что Шоу был впереди, а не позади».

***Единственное, что отказывается быть закопанным в могилу и что возвращается с кладбища вместе с присутствовавшими на похоронах, характер человека. Святая правда. То, каков есть человек, переживает его. Это никогда не удастся похоронить.***

***Дж. Р. Миллер***

Почти половина из шестисот военнослужащих 54-го полка, сражавшихся в тот день, была ранена, захвачена в плен или убита. И хотя они бились отважно, но не смогли взять Форт-Вагнер. А сам Шоу, который в первом приступе смело вел своих людей к верхушке бруствера форта, тоже оказался в числе убитых наряду со своими подчиненными.

Действия Шоу в этот последний для него еще более укрепили то уважение, которое солдаты и без того уже питали к своему командиру. Через две недели после этого сражения Альбанус Фише сержант 54-го полка, сказал: «Я по-прежнему чувствую больше жажды к борьбе, чем испытывал когда-либо, потому как теперь еще и желаю воздать месть за нашего галантного Полковника: (именно так!)». Дж. Р. Миллер (33) однажды заметил следующее: «Единственное, что отказывается быть закопанным в могилу и что возвращается с кладбища вместе с присутствовавшими на похоронах, характер человека. Святая правда. То, каков есть человек, переживает его. Это никогда не удастся похоронить». Характер Шоу, до самого конца оставшийся несгибаемым, внушил его людям такое уважение, которое осталось жить и после его гибели.

Твердый характер лидера пробуждает доверие среди его приверженцев. Но если лидер не оправдывает доверия, расплата обычно такова: он утрачивает способность вести людей за собой. В этом состоит закон твердой почвы. Мне снова припомнилось это, когда я слушал занятие, которое вел друг Билл Хибелс. Четыре раза в год мы с ним проводим семинар под названием «Лидерство и общение как средство изменить жизнь». Билл проводил собеседование на тему «Уроки, извлеченные из кошмара лидерства» и делился своими наблюдениями и соображениями по поводу некоторых ошибок лидерства, совершенных Робертом Макнамарой (34) и администрацией президента Джонсона в ходе вьетнамской войны. Речь шла о неспособности этой администрации расположить по приоритетам многочисленные вызовы, с которыми она сталкивалась, о принятии ими ошибочных исходных предпосылок, а также о неспособности Джонсона справиться с серьезными конфликтами среди его ближайших сотрудников. Но, с моей точки зрения, самый глубокий вывод, к которому Билл исподволь подвел слушателей в течение той беседы, касался неспособности тогдашних американских лидеров, включая Макнамару, встать и публично признать те ужасающие ошибки, которые они совершили применительно к войне во Вьетнаме. Действия указанных руководителей подорвали доверие со стороны американского народа, и по этой причине они нарушили закон твердой почвы. Соединенные Штаты страдают от последствий их поведения до сих пор.

### **УНАСЛЕДОВАННАЯ ПОЛИТИКА СТАНОВИТСЯ ПРОБЛЕМОЙ, ГИБЕЛЬНОЙ ДЛЯ ЛИДЕРСТВА**

Вьетнам уже был охвачен войной, когда президент Кеннеди и Роберт Макнамара, его министр обороны, вступили в свои должности в январе 1961 года. Вьетнам к тому времени уже на протяжении десятилетий был полем битвы, а

Соединенные Штаты позволили втянуть себя в эти события еще в середине 1950-х годов, когда президент Эйзенхауэр послал во Вьетнам небольшую группу американских военнослужащих в качестве советников. После того как президентом стал Кеннеди, он продолжил политику Эйзенхауэра. Цель Кеннеди заключалась в том, чтобы позволить Южному Вьетнаму самому сражаться в его собственной войне и выиграть ее, но с течением времени Соединенные Штаты стали все больше и больше втягиваться в события, происходившие на полуострове Индокитай, и был период, когда во Вьетнаме одновременно служило почти полмиллиона американских военных. Если вы помните ту войну, то вас может весьма удивить, что поддержка ее со стороны американской общественности была очень сильна даже в тот период, когда численность войск, посылаемых из США за океан, быстро увеличивалась, а количество американцев, пострадавших в боях, росло. К 1966 году во Вьетнам было отправлено более двухсот тысяч американцев и все же две трети американских граждан, опрошенных службой Луиса Харриса (35), полагали, что Вьетнам является местом, где Соединенные Штаты должны «твердо стоять и бороться с коммунизмом». При этом большинство жителей страны было убеждено в том, что США должны оставаться во Вьетнаме вплоть до момента, пока бои там не закончатся.

### **СНАЧАЛА ДОВЕРИЕ И ЛИШЬ ЗАТЕМ ПОДДЕРЖКА**

Но такая поддержка со стороны общественного мнения продолжалась недолго. США действовали во вьетнамской войне просто ужасно. Вдобавок ко всему, наши лидеры продолжали эту войну даже после того как поняли, что мы не в состоянии победить в ней. Но самой большой ошибкой в их поведении было то, что и Макнамара, и президент Джонсон не были честны с американским народом относительно всего происходящего. Это привело к нарушению закона твердой почвы, а в конечном счете свело лидерские возможности данной администрации к нулю.

В своей книге «В ретроспективе» Макнамара вспоминает, что неоднократно преуменьшал американские потери и рассказывал обществу об этой войне только полуправду. Например, он пишет: «После своего возвращения в Вашингтон [из Сайгона] 21 декабря [1963 года] я был неискренним, когда отчитывался перед прессой... Я сказал: «Мы наблюдаем результаты весьма существенного роста активности Вьетконга36» (это было верно), но затем добавил: «Мы рассмотрели планы Южного Вьетнама, и у нас имеются все основания полагать, что они будут успешно выполнены» (в лучшем случае это было преувеличение)».

В течение некоторого времени никто не подвергал утверждения Макнамары сомнению, потому что не было никакой причины испытывать недоверие к лидерам страны. Но наступил момент, когда люди осознали, что его слова сильно расходятся с фактами. И именно тогда американская публика начала утрачивать веру. Многие годы спустя Макнамара признал свой провал: «Мы, члены администраций Кеннеди и Джонсона, участвовавшие в принятии решений относительно Вьетнама, действовали согласно тем принципам и традициям, которые считали присущими этой стране. Мы выбирали наши решения в свете указанных ценностей. И тем не менее все мы ошибались, ужасно ошибались».



## **А ТЕМ ВРЕМЕНЕМ ОКАЗАЛОСЬ СЛИШКОМ ПОЗДНО**

Многие станут доказывать, что указавшее признание Макнамары запоздало на тридцать лет и пятьдесят восемь тысяч жизней (37). Цена, уплаченная за Вьетнам, была очень высокой, причем речь идет не только о человеческих жизнях. Поскольку доверие американского народа к своим лидерам оказалось подточенным, то же самое произошло с его готовностью следовать за ними. Протесты привели к открытому неповиновению и смятению в масштабах всего общества. Эра, которая началась с надежды и идеализма, вызванных к жизни Джоном Ф. Кеннеди, в конечном счете закончилась недоверием и цинизмом, связанными с Ричардом Никсоном.

Всякий раз, когда лидер нарушает закон твердой почвы, он расплачивается за это своим лидерством. Макнамара и президент Джонсон утратили доверие американского народа, и в результате пострадала их способность вести страну за собой. В конечном счете Макнамара ушел в отставку с поста министра обороны. Такой высококвалифицированный политик, как Джонсон, распознал ослабление своей позиции и даже не добивался переизбрания на пост президента. Однако на этом отголоски утраченного доверия не закончились. Недоверие американского народа к политическим деятелям продолжается по сей день — более того, оно даже нарастает. Никакой лидер не вправе подорвать доверие, которое питают к нему приверженцы, а после этого ожидать, что он по-прежнему будет оказывать на них влияние. Доверие — вот фундамент лидерства. Только попытайтесь нарушить закон твердой почвы — и вам конец как лидеру.

## **ЗАКОН УВАЖЕНИЯ**

***Люди естественным образом следуют за теми лидерами, которые сильнее их самих***

Если бы вы увидели ее, то вашей первой реакцией вовсе не обязательно было бы уважение. Она отнюдь не принадлежала к числу женщин, выглядящих внушительно, — чуть выше ста пятидесяти сантиметров, в возрасте под сорок, с темно-коричневой обветренной кожей. Она не умела ни читать, ни писать. Одежда, которую носила эта женщина, была грубой и потертой. Когда она улыбалась, можно было увидеть, что в верхней челюсти у нее отсутствуют два передних зуба.

Она жила одна. Судьба сложилась так, что эта женщина бросила мужа, когда ей было двадцать деняь лет. Она никак не предупредила его об этом. Однажды тот проснулся и обнаружил, что жена ушла. После этого она разговаривала с ним только один раз, многие годы спустя, и никогда больше не упоминала его имя.

Стабильной работы у нее не было. Основную часть времени она занималась всякими домашними работами в маленьких гостиницах: мыла полы, убирала номера и кухарничала. Но почти каждые весну и осень маленькая женщина исчезала с места работы, а спустя какое-то время возвращалась усталая и без копейки денег, после чего снова начинала трудиться, чтобы наскрести те жалкие гроши, которые была в состоянии заработать. Находясь на работе, она трудилась упорно и казалась физически выносливой, но знакомым было известно, что с ней случаются припадки, когда она внезапно засыпает — иногда это происходило прямо в середине разговора. Женщина приписывала свой недуг удару по голове, который получила еще подростком за проявленное неповиновение.

Кто стал бы вдруг уважать особу вроде этой? Ответ таков: более трехсот рабов, проследовавших за ней с Юга к свободе, — они признавали и уважали ее лидерство. То же самое можно сказать почти про каждого аболициониста (38) в Новой Англии (39). То был 1857 год. А женщину звали Гарриет Табмен.

### **ЛИДЕР ЕСТЬ ЛИДЕР, КАК БЫ ЕГО НИ НАЗВАТЬ**

Уже в то время, когда ей было только тридцать с небольшим лет, Гарриет Табмен удостоилась имени «Моисей» — благодаря своей способности отправиться в землю пленения и вызволять из пожизненного рабства свой народ. Табмен начала свою жизнь рабыней. Она родилась в 1820 году и выросла на пахотных угодьях штата Мэриленд. Когда девочке было тринадцать лет, она полтчала удар по голове, последствия которого беспокоили ее всю жизнь. Гарриет находилась на складе, и белый надсмотрщик потребовал от нее помощи в поимке и избиении раба, только что совершившего побег. Когда она отказалась и

заслонила надзирателю путь, тот бросил в девочку двухфунтовую гирию, которая попала Табмен в голову. Она едва не умерла, а выздоровление было очень долгим.

В возрасте двадцати четырех лет она вышла замуж за Джона Табмена, свободного чернокожего мужчину. Но когда молодая жена заговорила с ним о возможности сбежать на Север и обрести свободу, тот не захотел и слышать о чем-либо подобном. Джон сказал, что если только жена попробует ускользнуть, он догонит ее и вернет обратно. Посему, когда Гарриет решила воспользоваться подвернувшейся возможностью и в 1849 году отправилась на Север, то сделала это совершенно одна, не сказав мужу ни слова. Ее первый биограф Сара Брэдфорд написала, что Табмен рассказала ей: «Я рассуждала так: существует только одна из двух вещей, на которые я *имею право*, — свобода или смерть. Если я не смогу получить одно, то получу другое, поскольку никто не должен взять меня живой. Я должна бороться за свою свободу, пока у меня останутся силы, а когда мне придет время уйти, Господь позволит им взять меня — мертвой». Табмен проделала путь до Филадельфии в штате Пенсильвания, воспользовавшись «подпольной железной дорогой» — тайной сетью свободных чернокожих, белых аболиционистов и квакеров (41), которые по пути помогали беглым рабам. Хотя сама Гарриет Табмен тем самым стала свободной, она поклялась возвратиться в Мэриленд и вывести оттуда своих родственников. В 1850 году эта женщина проделала свое первое обратное путешествие в качестве «проводника» подпольной железной дороги — человека, который вытаскивал рабов из неволи, а потом вел их к свободе, пользуясь по пути помощью сочувствующих.

## ЛИДЕР ИЗ СТАЛИ

Каждое лето и зиму Табмен работала прислужкой, наскребывая средства, в которых нуждалась, чтобы совершать рейсы на Юг и обратно. А каждые весну и осень она рисковала жизнью, отправляясь в южные штаты и возвращаясь с большим количеством людей. Она была бесстрашной, а ее лидерство — непоколебимым. Это была чрезвычайно опасная работа, но если люди, находившиеся под ее началом, позволяли себе дрогнуть, заколебаться или проявить нерешительность, она была тверда как сталь. Табмен знала, что беглых рабов, которые вернутся к хозяевам, будут избивать и пытаться, пока бедняги не выдадут информацию о тех, кто помогал им. Поэтому она ни разу не позволила никому из тех, кем руководила, отступить или сдаться. «Мертвые не треплются и не лгут, — сказала она как-то малодушному рабу, прикладывая заряженный пистолет к его голове. — Ты пойдешь дальше или умрешь!». Между 1850 и 1860 годами Гарриет Табмен вывела с Юга больше трехсот рабов, включая многих членов собственной семьи. В общей сложности она сделала девятнадцать ходок и очень гордилась тем, что не потеряла ни одного человека, находившегося под ее опекой. Мой поезд ни разу не сошел с рельсов, — говорила она, — и я не потеряла ни одного пассажира». Белые южане оценили ее голову в 12 тысяч долларов — по тем временам целое состояние. Чернокожие жители Юга называли ее просто — Моисей. К началу Гражданской войны она вытащила из рабства больше людей, чем любой другой американец в истории страны — черный или белый, мужчина или женщина.

## РАСТУЩЕЕ УВАЖЕНИЕ

Репутация Табмен и ее огромное влияние внушали уважение, причем не только рабам, которые страстно мечтали о свободе. Ее внимания добивались влиятельные северяне, принадлежавшие к обеим расам. Она выступала на собраниях и в домах повсюду: в Филадельфии, Бостоне, Сент-Катаринсе и Оберне, где она в конечном итоге обосновалась. Ее разыскивали люди выдающегося положения, к примеру, сенатор Уильям Сьюард, который позже стал госсекретарем в правительстве Авраама Линкольна, а также искренний аболиционист и бывший раб Фредерик Дуглас (42). В совете и лидерстве Табмен нуждался также Джон Браун, знаменитый революционер-аболиционист. Браун всегда именовал эту бывшую рабыню не иначе как «генерал Табмен», и говорил, что она «является лучшим офицером, чем многие из тех, кого он видел, и могла бы командовать армией столь же успешно, как вела свои маленькие партии беглецов». В этом и состоит сущность закона уважения.

## ТЕСТ НА ЛИДЕРСТВО

У Гарриет Табмен было мало шансов для того, чтобы стать лидером, потому что обстоятельства складывались явно не в ее пользу. Она была необразованной. Она жила в культуре, которая не проявляла ни малейшего уважения к афроамериканцам. И ей довелось трудиться в стране, где женщин даже еще не обладали правом голоса. Но все же, невзирая на указанные обстоятельства, она стала бесспорным лидером, обладающим поразительной силой и влиянием. Причина проста: люди следуют за теми лидерами, которые сильнее их самих. Каждый, кто вступал в контакт с Гарриет Табмен, распознавал ее сильные способности к лидерству и чувствовал себя буквально вынужденным следовать за ней. Именно так и работает закон уважения.

***Когда люди уважают женщину как личность, то начинают обожать ее.  
Когда они уважают ее как друга, то испытывают к ней теплые чувства.  
Когда они уважают ее как лидера, то следуют за ней.***

## ЭТО НЕ ИГРА В «УГАДАЙКУ»

Не бывает, чтобы люди следовали за другими просто так, случайно. Они следуют за теми личностями, чье лидерство уважают. Человек, у которого способности к лидерству составляют 8 баллов (по 10-балльной шкале), не пойдет искать в качестве лидера того, у кого они равны 6, — естественно, он последует за лидером с показателем в 9 или 10 баллов. Менее квалифицированные следуют за более квалифицированными и одаренными. Эпизодически бывает, что сильный лидер может выбрать вариант следования за кем-то более слабым, чем он сам. Но когда подобное случается, на то должна существовать какая-то веская причина. Например, более сильный лидер может поступить так из уважения к должности данного человека либо к его прошлым заслугам. Или же он может просто соблюдать субординацию. В общем, однако, правило таково: последователей притягивают лишь те люди, которые являются лучшими лидерами, чем они сами. Это и есть закон уважения.

Посмотрите, что случается, когда люди впервые собираются вместе как единая группа. По мере того как они начинают взаимодействовать между собой, в

группе выявляются лидеры, которые и берут на себя контроль над происходящим. Эти люди мыслят в терминах направления, в котором они желают двигаться, и тех спутников, которых хотят забрать с собой. Поначалу члены такой группы могут делать пробные шаги в нескольких разных направлениях, но после того как все узнают друг друга получше, им не требуется много времени, чтобы распознать самых сильных лидеров и последовать за ними.

***Чем большей способностью к лидерству обладает человек, тем быстрее он распознает качества лидера – или их отсутствие – в других.***

**КОГДА ГРУППА ВПЕРВЫЕ СОБИРАЕТСЯ ВМЕСТЕ, ЛИДЕРЫ ИДУТ СОБСТВЕННЫМ ПУТЕМ**

**ВСКОРЕ ЛЮДИ МЕНЯЮТ НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ, ЧТОБЫ СЛЕДОВАТЬ ЗА САМЫМИ СИЛЬНЫМИ ЛИДЕРАМИ**

**ЛЮДИ СЛЕДУЮТ ЗА ТЕМИ ЛИДЕРАМИ, КОТОРЫЕ СИЛЬНЕЕ, ЧЕМ ОНИ САМИ**

Обычно бывает так: чем большей способностью к лидерству обладает человек, тем быстрее он распознает качества лидера или их отсутствие в других. Приходит время, когда все люди в составе группы спланиваются воедино и следуют за самыми сильными лидерами. Либо события развиваются именно таким путем, либо люди покидают данную группу и начинают преследовать собственные цели.

Помню, мне довелось услышать историю, которая хорошо показывает, каким образом люди приходят к решению следовать за более сильными лидерами. Это произошло в начале 1970-х годов, когда ныне фигурирующий в Зале баскетбольной славы Билл Уолтон стал центровым команды Калифорнийского университета Лос-Анджелеса (КУЛА), которую тренировал Джон Вуден (43). Молодым парнем Уолтон носил бороду. Говорят, будто тренер сказал ему, что не позволяет своим игрокам культивировать растительность на лице. Уолтон, предпринимая попытку отстоять независимость, заявил, что не побреется. Тогда Вуден сугубо по-деловому ответил: «Мы будем скучать без тебя, Билл». Нечего и говорить, что Уолтон тут же выбрил щеки и подбородок.

### **УВАЖАЕМЫЙ ЛИДЕР ПОДАЕТ В ОТСТАВКУ**

В октябре 1997 года студенческий баскетбол стал свидетелем отставки другого великого лидера — человека, который вызывал у окружающих уважение, поскольку провел больше тридцати лет жизни, по частице отдавая себя другим. Его имя — Дин Смит, и он был главным баскетбольным тренером университета Северной Каролины. Руководя командой «смоляных пяток», он заработал себе замечательный послужной список и на любом уровне считается одним из лучших тренеров. За тридцать два года пребывания на посту главного тренера команды Северной Каролины Смит выиграл 879 встреч — больше, чем любой другой тренер в истории университетского баскетбола. Его команды одержали более 20 побед в 27 сезонах. Они завоевали 13 чемпионских титулов конференции

атлантического побережья, одиннадцать раз выходили в состав финальной четверки и стали первыми в двух общенациональных первенствах.

***Лидер должен знать, а также должен знать, что он знает, и должен быть способен сделать абсолютно ясным для всех заинтересованных лиц то, что он знает.***

***Кларенс Б. Рэндалл***

Уважение, которое Смит заработал среди равных ему по положению, было огромным. Когда он наметил дату пресс-конференции, где собирался объявить о своей отставке, на нее, стремясь продемонстрировать свою поддержку, прибыли люди вроде Джона Томпсона, главного тренера Джорджтаунского университета, команду которого Смит обыграл в финале национального первенства 1982 года, и бывшего форварда «смоляных пятаков» Ларри Брауна, теперь тренирующего профессиональную команду «Филадельфия-76». Майкл Хукер, ректор университета Северной Каролины, предоставил Смицу неограниченные полномочия и полную свободу действий — в этом учебном заведении тот мог делать все что хотел. Даже президент Соединенных Штатов позвонил по телефону, чтобы воздать должное Смицу.

## **БЛИЖАЙШИЕ К СМИТУ ЛЮДИ**

### **УВАЖАЛИ ЕГО БОЛЬШЕ ВСЕГО**

Но лучше всего можно увидеть закон уважения в карьере Смита, если посмотреть на то, каким образом взаимодействовали с ним его подопечные. Они уважали своего тренера по многим причинам. Он дал им многочисленные знания — как о баскетболе, так и о жизни. Он подталкивал их к высоким академическим достижениям, так что почти каждый игрок заработал ученую степень. Он сделал их победителями. И он демонстрировал по отношению к своим питомцам невероятную лояльность и уважение. Чарли Скотт, выступавший за команду, которую тренировал Смит, и окончивший университет Северной Каролины в 1970 году, перешел затем в профессиональный баскетбол, а потом продолжил работать как директор по вопросам маркетинга в фирме «Champion Products». Вспоминая времена, проведенные вместе со Смитом, он рассказал:

Будучи одним из первых чернокожих спортсменов Ассоциации университетского спорта, я испытал много трудных моментов за время, проведенное в Северной Каролине, но тренер Смит всегда был на моей стороне. Когда мы однажды шли пешком со стадиона после матча в Южной Каролине, один из тамошних болельщиков назвал меня ебольшим черным бабуином . Двоим помощникам пришлось буквально держать тренера Смита, чтобы тот не бросился на этого парня. Я тогда в первый раз увидел тренера Смита настолько явно выведенным из себя, что это меня потрясло. Но самым сильным чувством была в тот момент гордость за него.

За длительное время, проведенное в университете Северной Каролины, Смит произвел на окружающих по-настоящему сильное воздействие. Его

лидерство выразилось не только в выигранных матчах и в уважительном отношении к нему со стороны питомцев, но и помогло породить впечатляющий список из сорока девяти спортсменов, которые продолжили блистать в профессиональных баскетбольных командах. В этом перечне фигурируют такие светила НБА, как Боб Макаду, Джеймс Уорти и, конечно же, Майкл Джордан (45) не только один из лучших игроков, когда-либо блиставших дриблингом на баскетбольной площадке, но и сам по себе прекрасный лидер. Джеймс Джордан, отец Майкла, воздавал должное роли, которую сыграло лидерство Смита в значительной части успехов, достигнутых его сыном. Перед одной из решающих встреч серии «плей-оф», проходившей в Чикаго в 1993 году, старший из Джорданов заметил:

Люди недооценивают программу, которую реализовывал тренер Дин Смит. Он помог Майклу понять его спортивные способности и отточить их. Но что еще важнее — он выстроил у Майкла такой характер, который помог ему сделать карьеру. Не думаю, что Майкл находился в привилегированном положении и его спортивным обучением занимались больше, чем работой с другими парнями. Индивидуальность Майкла позволяла ему расти по мере обучения, а в Каролине у него имелась возможность слить характер и способности воедино. Только таким образом я могу смотреть на все случившееся и думаю, что именно это сделало Майкла тем спортсменом, каким он стал.

В последние годы Майкл Джордан был непреклонен в своем желании выступать под руководством только одного тренера — Фила Джексона, человека, который, по глубокому убеждению Джордана, является лучшим специалистом в своем деле. Это совершенно разумно. Лидер вроде Джордана хочет следовать за сильным лидером. В этом и состоит закон уважения. Причем вполне возможно, что семена столь устойчивого желания Джордана были посеяны в те времена, когда этого молодого игрока команды Северной Каролины, который еще продолжал расти и развиваться, вел за собой и наставлял на путь истинный такой сильный тренер, как Дин Смит.

### **СКОЛЬКО ПОЙДУТ СЛЕДОМ?**

Существует много способов измерить степень уважения последователя к его лидеру, но, возможно, самому большому испытанию уважение подвергается в те периоды, когда лидер производит в своей организации какое-то крупное изменение. Я испытал на себе подобную проверку на прочность уважения в 1997 году, когда переводил свою компанию «INJOY» из Сан-Диего в Атланту. Я принял решение об этом переезде в начале 1996 года, когда находился в круизе по Китаю вместе со своей женой Маргарет. В процессе обсуждения данного шага и связанных с этим ожиданий я начал взвешивать степень своего влияния на моих ведущих лидеров. После мысленного рассмотрения истории личных отношений с каждым из этих лидеров и силы моего лидерского воздействия на них я оценил, что примерно 50 процентов из них будут готовы с корнем вырвать себя с насиженного места и переехать через всю страну вместе со мной и всей нашей организацией. Маргарет согласилась с моей оценкой.

***Самому большому испытанию уважение подвергается в те периоды, когда лидер производит в своей организации какое-то крупное изменение.***

Несколько месяцев спустя, после того как президент фирмы «INJOY» Дик Петерсон и я проработали все предварительные вопросы нашего «великого переселения», мне предстояло приступить к следующей задаче — индивидуально побеседовать с каждым из моих ведущих сотрудников, чтобы оповестить их о принятом решении перебраться в Атланту. И один за другим мои лидеры сказали мне, что готовы предпринять такое лугешествие. Я ожидал, что со мной поедет приблизительно половина основных лидеров фирмы. Вообразите, каково было мое восхищение, когда выяснилось, что за мной готовы последовать все до единого — 100 процентов.

Прошло около года с тех пор, как мы переехали, и все давние ведущие сотрудники и лидеры по-прежнему работают со мной в Атланте. Почему же они совершили данное путешествие? Знаю, что одной из причин явилось следующее: все они являются носителями перемен и хотят быть частью той перспективной картины, которую видит перед собой наша организация. Другая состоит в том, что я вложил массу времени и энергии в свои отношения с ними, сумев внести в их жизнь мною дополнительных ценностей. Но имеется и еще одна, наиболее весомая причина. Тех обоснований, которые я назвал, не хватило бы, будь я слабее как лидер. Поскольку я потратил всю свою жизнь на развитие навыков и умений в сфере лидерства, это наделило меня возможностью вести за собой других людей, в том числе и сильных лидеров. Люди, способности которых оцениваются в 9 или 10 баллов, не пойдут следом за тем, кто едва набирает 7. Именно так работает лидерство. В этом и состоит секрет закона уважения.



## ЗАКОН ИНТУИЦИИ

### *Лидеры оценивают все через призму лидерства*

Помните ли вы старое телевизионное шоу «Силки»? Если да, то вы, вероятно, помните знаменитую фразу Джека Уэбба: «Только факты, мэм, только факты». Из всех законов лидерства закон интуиции, вероятно, наиболее труден для понимания. Почему? да потому, что здесь играет роль нечто намного большее, чем *только факты*. Закон интуиции основывается на фактах плюс инстинкт и множество других неосознанных факторов. А реальность такова, что именно лидерская интуиция часто оказывается тем фактором, который отделяет величайших лидеров от просто хороших. Позвольте мне пересказать беседу, которая состоялась у меня несколько лет назад с моим сотрудником Тимом Элмором. Она позволит вам немного глубже постигнуть закон интуиции.

### **ЛУЧШИЕ ЛИДЕРЫ ВЕДУТ ВПЕРЕД И РЕАГИРУЮТ НА ПРОИСХОДЯЩЕЕ**

Это произошло, когда мы жили в Сан-Диего, и сразу три человека конкурировали за место разыгрывающего полузащитника, выходящего в стартовом составе тамошней футбольной команды «Chargers». Тим спросил, кто, по моему мнению, займет эту ключевую позицию, и я без секунды колебания сказал:

— Стэн Хамфрис.

— В самом деле? — переспросил Тим. — А я вот не думаю, что у него имеются хоть какие-нибудь шансы. Этот парень вовсе не так уж велик, да и говорят, что он не слишком этично ведет себя в тренажерном зале. К тому же он даже с виду не напоминает разыгрывающего.

— Это не имеет значения, — сказал я. — Он просто лучше в качестве лидера. Понаблюдайте, как Стэн действует на поле, и вы увидите, что он обладает способностью читать почти любую ситуацию, выбирать правильный вариант игры и успешно доводить его до конца, невзирая на трудности. Именно он и получит это место в составе.

И Стэн действительно получил указанное место. Он оказался настолько хорош, что смог в 1995 году довести довольно слабую команду Сан-Диего до суперкубка.

В футболе все профессиональные разыгрывающие имеют хорошие физические данные. Но не они являются определяющими в профессиональном спорте. Тем, что делает одного человека третьим по очереди на скамейке запасных, а другого приводит в Зал славы, является интуиция. Великим дано видеть то, чего не замечают остальные, вносить в свое поведение перемены и двигаться вперед прежде, чем другие вообще поймут, что произошло какое-то значимое событие.

## ИНФОРМИРОВАННАЯ ИНТУИЦИЯ

Несколько лет назад я узнал о том, каким образом учат думать разыгрывающих полузащитников, когда тренер Ларри Смит пригласил меня посетить университет Южной Калифорнии. Он попросил, чтобы незадолго до важной встречи я выступил перед футбольной командой в «Троянцы». Во время пребывания там мне также довелось посетить их класс наступательных действий. На обычных школьных досках, висевших на каждой стене, тренеры набрасывали любую мыслимую ситуацию, с которой их команда могла столкнуться по ходу матча, — в зависимости от соотношения числа спортсменов на данном участке поля, от наличия свободных коридоров и от размещения относительно кромок поля. И для каждой такой ситуации тренеры, основываясь на своем многолетнем опыте и интуитивном понимании игры, намечали конкретную схему действий и комбинацию, предназначенную для достижения успеха. В совокупности эти комбинации образовывали собой общий подход к игре и ту призму, через которую должны были смотреть на ситуацию и на свои действия их подопечные, чтобы победить. От трех разыгрывающих полузащитников команды требовалось запомнить каждую из указанных комбинаций. Вечером перед матчем я наблюдал, как молниеносно тренеры рисовали этим трем молодым людям на доске одну ситуацию за другой, тут же требуя от них определить правильный вариант действий.

***Лидер должен читать ситуацию и инстинктивно знать, какой вариант действий надо выбрать.***

После того как они закончили занятия, я заметил, что координатор наступательных действий направился к походной раскладушке, стоявшей в этом же классе, и спросил его:

— Разве вы не собираетесь поехать домой и немного поспать?

— Нет, — сказал он. - В пятницу я всегда провожу ночь здесь, чтобы удостовериться, что сам знаю все задуманные комбинации наизусть.

— Ага, но ведь они все у вас записаны, — сказал я. — Почему бы вам просто не воспользоваться этой бумагой?

— Не могу полагаться на это, — ответил он, — времени не хватает. Видите ли, едва колено игрока, владеющего мячом, коснется земли, я сразу должен знать, какую комбинацию разыгрывать после этого. И у меня не остается ни мгновения на принятие решения о том, что делать. Его работа и состояла в том, чтобы мгновенно пустить в ход интуицию всей тренерской бригады.

## ЛИДЕРСТВО — ТАКОВА ИХ ПРИЗМА

Та разновидность информированной интуиции, которой обладают в день игры тренеры и разыгрывающие полузащитники, напоминает подход, демонстрируемый лидерами. Они видят все через призму лидерства, и в результате инстинктивно, почти автоматическим образом знают, что именно надо делать. Эту способность «читать-ситуацию-и-реагировать» можно наблюдать буквально у всех великих лидеров. Например, посмотрите на карьеру генерала армии США Х. Нормана Шварцкопфа. Раз за разом он отдавал команды, которых другие избегали, поскольку в результате своей исключительной лидерской интуиции и

умения действовать генерал обладал способностью разбираться в ситуациях и изменить их к лучшему.

***Шварцкопф в результате своей исключительной лидерской интуиции неоднократно проявлял способность изменять плохие ситуации к лучшему.***

Лишь после того как Шварцкопф пробыл в армии семнадцать лет, ему наконец предоставили шанс командовать батальоном. Это произошло в декабре 1969 года, когда он вторично отправился во Вьетнам, имея звание подполковника. Подразделением, в котором никто не хотел становиться командиром, был первый батальон шестой пехотной бригады, называемый официально «первый из шестой». Но ввиду того что указанное подразделение имело просто ужасную репутацию, к нему прилепилось прозвище «худший из шестой». Подтверждением этой дурной славы был тот факт, что в момент принятия командования Шварцкопфу сказали, что его батальон совсем недавно провалился на ежегодном смотре. Он набрал жалкие шестнадцать баллов из ста возможных. У нового командира было только тридцать дней, чтобы привести своих людей в соответствующую форму.

### **ГЛЯДЯ ГЛАЗАМИ ЛИДЕРА**

После церемонии смены командования Шварцкопф встретился с отбывающим в Америку прежним командиром, который сказал ему, вручая бутылку шотландского виски: «Это тебе. Она еще как понадобится. Ладно, надеюсь, что ты сумеешь добиться большего успеха, чем я. Я пробовал сделать все, что мог, но это паршивый батальон. Здесь паршивый моральный дух. На него возложены паршивые задачи. Желаю тебе удачи». И с этими словами он ушел.

Интуиция Шварцкопфа и без того подсказывала, что он столкнулся с кошмарной ситуацией, но действительность оказалась еще хуже, чем он ожидал. Его предшественник не знал о лидерстве самого важного. Этот человек никогда не рискнул покинуть безопасную зону базового лагеря, чтобы проинспектировать свои войска. И результаты были ужасающими. В батальоне царил полный хаос. Офицеры проявляли абсолютное безразличие, самые элементарные армейские процедуры и меры безопасности не соблюдались, а солдаты гибли напрасно. Отбывающий командир не ошибался: то был паршивый батальон с паршивым моральным духом. Но он не сказал главного: это была его вина. Если судить по описанию Шварцкопфа, становится очевидным, что предыдущий командир батальона совершенно не контролировал ситуацию и полностью подвел своих людей в качестве лидера. В течение нескольких последующих недель интуиция Шварцкопфа подсказывала ему необходимость раздавать нагоняи, и он стал действовать. Новый командир внедрил все обязательные военные процедуры, заново переучил всех военнослужащих, подтянул своих лидеров и придал действиям людей направленность и ощущение цели. Когда подошло время для тридцатидневного смотра, они набрали проходной балл. И его подчиненные начали думать про себя: «Ага, да мы же можем все сделать как, следует. Можем добиться успеха. Мы больше не “худшие из шестой”». В результате уменьшили потери, моральный дух укрепился и батальон начал эффективно выполнять порученные ему задачи. Лидерство Шварцкопфа оказалось настолько

действенным, а благоприятный поворот таким наглядным, что всего через несколько месяцев после того как он принял командование, его батальон отобрали для осуществления более сложных задач — таких, с которыми могло справиться только дисциплинированное, хорошо управляемое подразделение с сильным моральным духом.

## **НОВЫЙ ВЫЗОВ СПОСОБНОСТЯМ К ЛИДЕРСТВУ**

На одном из последующих этапов карьеры Шварцкопф получил возможность командовать бригадой. Снова он принимал пост, от которого отказывались другие потенциальные кандидаты, и опять становился наследником человека, который, по моему убеждению, был еще одним примером плохого лидера. На сей раз под его начало попала первая разведывательно-командная бригада девятой пехотной дивизии в Форт-Льюисе, но в народе ее называли «цирковой бригадой» — из-за тех методов, к которым прибегал предыдущий командир, управлял ею.

Лидерская интуиция Шварцкопфа подсказывала ему, что военнослужащие, которыми он командовал, были хорошо подготовлены. Подлинная проблема состояла в том, что все их приоритеты были неверны. Он немедленно собрал своих офицеров, установил новые приоритеты и поручил им заново обучить своих людей таким образом, чтобы вернуть их на правильный путь. Проводя в жизнь все указанные изменения, новый командир бригады ясно видел перед собой картину того, к чему он стремился. Шварцкопф хотел, чтобы его часть была готова к боевым действиям.

***Люди нуждаются в такой цели, которая бы наэлектризовала их.***

Дела начали улучшаться. Более слабый лидер мог бы опасаться слишком давить на своих подчиненных в то время, когда они только восстанавливали утраченную уверенность в себе, но интуиция Шварцкопфа говорила ему, что его люди нуждаются в такой цели, которая бы наэлектризовала их. И он нашел ее: это были маневры в пустыне, запланированные на следующее лето. Шварцкопф получил от своего начальника разрешение, позволяющее военнослужащим первой бригады представлять в будущих учениях всю дивизию, и затем с головой окунулся в подготовку своих людей к выполнению этой непростой задачи. А когда на следующее лето подошло время маневров, три батальона Шварцкопфа выступили против тринадцати батальонов морской пехоты и выполнили свою миссию настолько успешно, что двухзвездный генерал (47), командовавший морскими пехотинцами, отказался разговаривать с Шварцкопфом, после того как учения закончились.

## **КАК МЫСЛЯТ ЛИДЕРЫ**

Благодаря своей интуиции лидеры оценивают все через призму лидерства. Некоторые люди рождаются с хорошей лидерской интуицией. Другие должны упорно трудиться, чтобы развивать и оттачивать ее. Но каким бы способом ни возникал конечный результат, он представляет собой сочетание природных способностей и обретенных навыков. Только такого рода информированная интуиция и позволяет решать проблемы лидерства. Лучшим способом описать эту

своеобразную предрасположенность является способность лидеров воспринимать неосознаваемые факторы, понимать их и работать с ними для достижения своих целей, относящихся к лидерству. Интуиция помогает лидерам «читать» многочисленные неосознаваемые факторы, связанные с лидерством.

## **ЛИДЕРЫ УМЕЮТ ЧИТАТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ**

При любых неожиданных обстоятельствах они улавливают детали, которые ускользают от внимания других. Например, когда я был старшим пастором церковного прихода Скайлайн в Сан-Диего, нередко случалось так, что мне требовалось уезжать, причем на довольно длительное время. Часто после десятидневного отсутствия я мог сразу сказать, что в приходе что-то произошло. Я просто чувствовал это. И обычно после того как я приблизительно час разговаривал с персоналом и получал общее впечатление о ситуации и подводных течениях, мне удавалось отследить случившееся и ликвидировать его вредные последствия.

## **ЛИДЕРЫ УМЕЮТ ЧИТАТЬ ТЕНДЕНЦИИ**

Все, что случается вокруг нас, происходит в контексте более обширной картины. Лидеры обладают способностью абстрагироваться от происходящего в данный конкретный момент и видеть не только то, где находятся сейчас они сами и ведомые ими люди, но и куда все они намереваются попасть в будущем. Настоящий лидер всегда в состоянии почуять ветер перемен.

## **ЛИДЕРЫ УМЕЮТ ЧИТАТЬ СВОИ РЕСУРСЫ**

Основное различие между теми, кто добивается персонального успеха, и настоящими лидерами состоит в том, как они воспринимают наличные ресурсы. Преуспевающие индивидуалисты думают в терминах того, что они в состоянии сделать. Успешные лидеры, с другой стороны, видят каждую ситуацию в терминах доступных ресурсов: денег, сырья, технологии и, наконец, самого важного — людей. Они никогда не забывают, что их самый главный актив и достояние — это люди.

***Лидеры, которые хотят добиться успеха, максимально используют во благо своей организации каждый актив и каждый ресурс, которыми они располагают.***

## **ЛИДЕРЫ УМЕЮТ ЧИТАТЬ СВОИХ ЛЮДЕЙ**

Президент Линдон Джонсон однажды заметил, что если вы заходите в комнату и не в состоянии сказать, кто здесь за вас и кто против вас, то вам не место в политике. Это утверждение также вполне применимо и к лидерству. Интуитивные лидеры обладают способностью «чувствовать» тех людей, которых они возглавляют, их надежды, страхи и оза<sup>164</sup>

**21 неопровержимый закон лидерства**

## **ЛИДЕРЫ УМЕЮТ ЧИТАТЬ САМИХ СЕБЯ**

Наконец, у хороших лидеров развивается способность «читать» самих себя — свои силы, навыки и умения, слабости и текущее настроение. Они признают истинность того, что когда-то сказал Джеймс Рассел Лоуэлл (48): «Не может свершить ничего великого тот, кто не до конца искренен, имея дело с самим собой».

### **ТО, ЧТО ВЫ ВИДИТЕ, ВЫТЕКАЕТ ИЗ ТОГО, КТО ВЫ ТАКОЙ**

Каким образом Шварцкопф был способен раз за разом справляться с трудными поручениями и поворачивать сложные ситуации к лучшему? Ответ лежит в законе интуиции. У других офицеров подготовка была ничем не хуже в области различных аспектов военной службы и тактики. Далее, все они обладали доступом к тем же самым ресурсам, так что ответ лежит и не в этом. Нельзя также сказать, чтобы Шварцкопф был намного умнее своих коллег. Зато он мог выложить на стол сильную лидерскую интуицию. Он видел все через призму лидерства.

То, каков ты есть, диктует, что ты видишь. Если вы видели фильм «На очень свежем воздухе», то, возможно, помните сцену, которая идеально иллюстрирует данную идею. В этом кинофильме Джон Канди играет Чета — человека, который вместе с семьей проводит отпуск в маленькой приозерной деревеньке, расположенной в лесах. Неожиданно туда приезжает в гости его свояченица с мужем Романом (эту роль исполняет Дэн Эйкرويد), который представляет собой довольно-таки темную личность.

В какой-то момент эти двое мужчин, сидя на веранде своего летнего домика, перед которым простираются озеро и большой красивый лес, начинают разговаривать. И Роман, мнящий себя эдаким ловким воротилой, делится с Четом своей мечтой:

— Скажу тебе, что я вижу, когда смотрю туда... Вижу слабо разработанные ресурсы севера Миннесоты, Висконсина и Мичигана. Вижу объединенный консорциум по развитию этого региона, который выручает на лесоматериалах не меньше полутора миллиардов долларов. Вижу бумажную фабрику и — если тут есть стратегические металлы — безостановочно работающий рудник вместе с зеленым поясом между многоквартирными домами у озера и огромным административным зданием... А теперь скажи мне, что видишь ты?

— Гм, я, пожалуй, вижу только деревья, — отвечает Чет.

— Что ж, — говорит Роман, — никто и никогда не обвинит тебя в наличии великой мечты.

***То, каков ты есть, диктует, что ты видишь.***

Чет видел деревья, потому что приехал сюда наслаждаться пейзажем. Роман видел возможности, потому что был бизнесменом, и страстно желал сделать большие деньги. Как видите, картина окружающего вас мира определяется тем, кто вы такой.

## **ТРИ УРОВНЯ ЛИДЕРСКОЙ ИНТУИЦИИ**

Почти каждый способен в определенной степени развить в себе лидерскую интуицию, хотя не все мы стартуем с одного и того же места. Я установил, что в смысле уровня интуиции все люди подразделяются на три основные категории.

### **1. ТЕ, КТО ОТ ПРИРОДЫ ВИДЯТ СУТЬ**

Некоторые рождаются с исключительными задатками лидерства. Они инстинктивно понимают людей и знают, как провести их из пункта А в пункт В. Даже будучи детьми, они действуют как лидеры. Понаблюдайте за ними на детской площадке, и вы сможете увидеть, что каждый ребенок следует за ними. Люди с природной лидерской интуицией могут развить ее и стать лидерами мирового класса, причем самого высокого калибра. Именно эта природная способность часто и составляет различие между оценками в 9 (превосходный лидер) и 10 баллов (лидер мирового класса).

### **2. ТЕ, КОГО ВОСПИТАЛИ ВИДЕТЬ СУТЬ**

Не каждый начинает жизненный путь, обладая от природы сильными лидерскими инстинктами, но какими бы способностями вы ни располагали, их можно воспитать и развить. Способность думать, как лидер — это и есть информированная интуиция. Даже тот, кто не вступает в жизнь как естественный, природный лидер, все-таки может разработать в себе превосходные лидерские качества. Те же, кто не развивает интуицию, обречены на то, чтобы лидерство до конца дней оставалось их слабой стрункой.

### **3. ТЕ, КТО НИКОГДА НЕ УВИДЯТ СУТЬ**

Я убежден, что почти каждый способен развить в себе навыки лидерства и интуицию. Но иногда мне доводилось наткнуться на того, в ком, похоже, нет даже минимальной лидерской жилки и кто не проявляет никакого интереса к развитию навыков и умений, необходимых для того, чтобы вести за собой остальных. Таким людям никогда не будет дано стать кем-либо, кроме как чьим-то последователем и приверженцем.

## **ЛИДЕРЫ РЕШАЮТ ПРОБЛЕМЫ, ИСПОЛЬЗУЯ ЗАКОН ИНТУИЦИИ**

Всякий раз, когда лидеры обнаруживают перед собой проблему, они автоматически анализируют ее и начинают решать, используя закон интуиции.

Они оценивают все через призму лидерства. Например, можете увидеть, каким образом недавно вышла на сцену лидерская интуиция в делах компьютерной фирмы «Apple Computer». Почти каждый американец знает историю успеха этой фирмы. Компанию «Apple Computer» создали в 1976 году Стив Джобс и Стив Возняк — в гараже отца Джобса. Всего через четыре года их детище стало котироваться на фондовой бирже, причем они начали с цены в 22 доллара за акцию и сумели быстро продать 4,6 миллиона акций. Эта операция внезапно, буквально за пару дней, сделала около сорока сотрудников и инвесторов данной фирмы миллионерами.

Но не вся история компании «Apple» выглядит столь позитивно и вдохновляюще. Уже с самого начала степень благополучия фирмы «Apple», стоимость ее акций и способность завоевывать клиентов очень сильно колебались. Джобс покинул «Apple» в 1985 году, оказавшись вытолкнутым за борт в сражении с генеральным директором Джоном Скули, бывшим президентом компании «Пепси», которого сам же Джобс и нанял на работу в 1983 году. После Скули первым лицом фирмы стал в 1993 году Майкл Спиндлер, а в 1996 — Джилберт Амелио. Ни один из них не смог вывести «Apple» на уровень предыдущих успехов. В дни былой славы на указанную фирму приходилось 14,6 процента всего рынка персональных компьютеров в Соединенных Штатах. К 1997 году доля ее продаж упала до 3,5 процента. Именно в этот момент компания «Apple» снова обратилась за помощью к лидерскому таланту своего первоначального основателя Стива Джобса. Эта терпящая неудачи компания полагала, что давний лидер сможет спасти ее.

### **РОЖДЕНИЕ ФИРМЫ «APPLE»**

Джобс интуитивно проанализировал ситуацию и немедленно принял меры. Этот умудренный жизнью человек знал, что никакие перемены к лучшему невозможны без смены лидеров, так что он быстро уволил всех предыдущих членов правления, кроме двоих, и назначил на их место новых. В его руках претерпело позитивные изменения также и административное руководство фирмы.

Как только новые лидеры заняли свои места, Джобс рассмотрел степень сфокусированности компании. Он хотел вернуться к первоосновам, к тому, что «Apple» всегда делал наилучшим образом, использовал индивидуальное лицо фирмы для создания продуктов, которые отличались от других и несли миру перемены. Джобс сказал: «Мы рассмотрели планы создания новых изделий и вычеркнули более 70% проектов, сохранив те 30%, которые были настоящими жемчужинами. Плюс к этому мы добавили новые замыслы, которые являли собой совершенно новую парадигму (49) представлений о компьютерах». Он также ощутил наличие проблемы с маркетингом компании, а посему отказался от услуг прежнего рекламного агентства и провел среди трех фирм конкурс на соответствующий контракт.

Ни одно из этих действий не являлось особенно радикальным или удивительным. Но Джобс делал еще нечто такое, в чем по-настоящему проявился закон интуиции в действии. Он принял такое лидерское решение, которое шло абсолютно вразрез с прежним мышлением фирмы «Apple» и вызвало у многих ее сотрудников внутренний протест и неприятие. Это был невероятный скачок лидерской интуиции. Джобс вступил в стратегический союз с человеком, которого сотрудники фирмы «Apple» считали своим заклятым архиврагом, — с Биллом Гейтсом. Как объяснил Джобс, «я позвонил Биллу и сказал, что «Microsoft» и «Apple» должны более тесно сотрудничать, но у нас имеется проблема, которую нужно решить, — весь этот спор по поводу интеллектуальной собственности (50). Давайте будем решать этот вопрос».

Они быстро заключили соглашение, которое уладило судебный процесс, возбужденный ранее фирмой «Apple» против «Microsoft». Гейтс пообещал вышлатить компании «Apple» компенсацию и, кроме того, инвестировать 150 миллионов долларов в «безголосые» акции, которые не давали ему как владельцу права голоса на акционерном собрании.



Это расчистило путь для будущего партнерства и принесло фирме «Apple» столь необходимый ей капитал. Джобс совершил поступок, на который способен только интуитивный лидер. Неудивительно, что когда он объявил о новом альянсе на встрече пользователей, преданных фирме «Apple», те стали возмущаться. Но на Уолл-стрит стоимость акций «Apple» немедленно подскочила на 33 процента, достигнув 26,31 доллара за штуку.

Сейчас похоже, что в делах фирмы «Apple» происходит благоприятный поворот. До возвращения Джобса компания зафиксировала падение уровня квартальных продаж в размере свыше 1 миллиарда долларов по сравнению с предыдущим годом, а также понесла большие убытки. Однако в первом финансовом квартале 1998 года фирма «Apple» наконец-то добилась чистой прибыли в 47 миллионов долларов. Сейчас трудно сказать, достигнет ли когда-нибудь эта компания прежних высот. Но по крайней мере сейчас она хотя бы имеет шансы побороться.

***Лидерство — это в большей мере искусство, нежели наука.***

В действительности, лидерство — это в большей мере искусство, нежели наука. Принципы лидерства постоянны, но их конкретное применение изменяется в зависимости от лидера и от ситуации. Именно поэтому здесь требуется интуиция. Без нее жизнь может заставить вас врасплох, а это — одна из самых худших вещей, которые могут случиться с лидером. Если вы хотите вести людей за собой, вам следует повиноваться закону интуиции.

### ***Вы притягиваете таких же, как вы сами***

Эффективные лидеры всегда ищут хороших людей. Думаю, что каждый из нас составил для себя список человеческих качеств, которые он хотел бы видеть у тех, кто входит в нашу организацию. Подумайте об этом. Знаете ли вы, кто вам нужнее прямо сейчас? Как вы представляете себе идеального сотрудника? Какими качествами должен обладать этот человек? Хотите ли вы, чтобы ваши сотрудники были решительными и предприимчивыми? Заинтересованы ли вы в подлинных лидерах? Заботит ли вас, сколько им лет: двадцать, сорок или шестьдесят? Остановитесь прямо сейчас, сделайте паузу и составьте список качеств, которые вы хотели бы видеть в людях, составляющих вашу команду. Найдите карандаш или ручку, и прежде чем начнете читать дальше, подготовьте для себя следующий перечень.

#### **МОИ ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ СЛЕДУЮЩИМИ КАЧЕСТВАМИ**

---

---

---

---

---

А теперь скажите, что, по вашему мнению, определяет, действительно ли люди, которые у вас реально есть, являются теми, с кем вы хотели бы работать, и в какой мере они будут обладать столь желанными для вас качествами? Ответ может вас удивить. Верьте или нет, но тот, кто находится рядом с вами, определяется вовсе не тем, что вы *хотите* иметь. Это определяется тем, кто вы *есть*. Возвратитесь к только что составленному вами списку и рядом с каждой указанной там характеристикой пометьте, обладаете ли вы сами данным качеством. Например, если вы написали, что вам нравятся «великие лидеры» и одновременно считаете самого себя отличным лидером, то в данном случае имеет место совпадение. Поставьте в этой строке «птичку». Но если ваши лидерские данные не более чем средние, то проставьте здесь «X» и напишите рядом «средний лидер». Если вы написали, что вам нужны «предприимчивые» люди, и сами обладаете указанным качеством, то поставьте «птичку». В противном случае пометьте данное качество косым крестом и так далее. Окончив, рассмотрите весь свой список в целом.

***Тот, кто находится рядом с вами, определяется вовсе не тем, что вы хотите иметь. Это определяется тем, кто вы есть.***

Если крестиков будет больше, то у вас есть проблемы, потому что люди, которых вы описали как желательных, не принадлежат к кругу тех, кто хочет следовать за вами. В большинстве ситуаций вы притягиваете к себе людей, обладающих теми же качествами, что и у вас. Это и есть закон магнетизма: вы притягиваете таких же, как вы сами.

## **ОТ МУЗЫКАЛЬНОСТИ К ЛИДЕРСТВУ**

Когда я был ребенком, мать частенько говорила мне, что птицы одного полета сбиваются в стаю, а свояк свояка видит издалека. Я считал это высказывание мудрым, когда я и мой старший брат Ларри играли в мяч. Он был хорошим спортсменом, а посему мне казалось, будто общение с ним сделает таким же и меня. По мере взросления я инстинктивно понимал, что хорошие ученики дружат с хорошими, что любители игр тянутся друг к другу и так далее. Но не думаю, что я действительно понимал действие закона магнетизма, пока не перебрался в Сан-диего и не стал главой тамошней церкви.

Моим предшественником в церкви Скайлайн был доктор Орвал Батчер. Это замечательный человек, обладающий многими прекрасными качествами. Одно из лучших среди них — музыкальность. Он хорошо владеет фортепьяно, и у него красивый ирландский тенор — даже сегодня, когда ему за восемьдесят. В тот момент, когда я приехал туда в 1981 году, у прихода Скайлайн была прочная репутация обители прекрасной музыки. Он был известен по всей стране выдающимися музыкальными постановками. Фактически эта церковь была полна талантливыми музыкантами и вокалистами. И за те двадцать семь лет, в течение которых доктор Батчер возглавлял указанную церковь, у него работало всего два музыкальных руководителя — просто невероятное достижение. (Для сравнения скажу, что в течение тех четырнадцати лет, которые провел там я, на указанной должности перебивало пять человек.) Почему в церкви Скайлайн было так много выдающихся музыкантов? Ответ на это дает закон магнетизма. Людей с музыкальным талантом естественным образом тянуло к доктору Батчеру. Они уважали и понимали его. Их объединяла с ним мотивация и общие ценности. Они с ним были одного поля ягоды. Напротив, я хоть и обожаю музыку, но не принадлежу к музыкантам. Вам может показаться забавным, но когда со мной беседовали по поводу занятия должности в Скайлайне, одним из первых мне задали вопрос, умею ли я петь. Мои экзаменаторы были весьма разочарованы, когда в ответ раздалось «нет».

После того как я стал старшим пастором этой церкви, число обращающихся сюда новых музыкантов быстро снизилось. Мы все еще шли по части музыки в первых рядах, потому что доктор Батчер создал импульс, действовавший в данном направлении, и оставил нам замечательное наследство. Но хотите ли узнать, какие люди начали приходить вместо них? Лидеры. К тому времени как я оставил Скайлайн, в данной церкви было много настоящих лидеров. Причиной был все тот же закон магнетизма. Наша организация стала магнитом для людей, обладавших лидерскими способностями.

## **ЛЮДИ, ПОДОБНЫЕ ВАМ, НЕПРЕМЕННО РАЗЫЩУТ ВАС**

Разумеется, лидер вполне в состоянии прийти куда-то на работу и взять себе в помощь людей, отличающихся от него самого. Хорошие лидеры знают, что один из секретов успеха состоит в таком комплектовании персонала, чтобы он

восполнял их собственные слабости. Тем самым лидер сможет сосредоточиться и функционировать в тех областях, где он силен, в то время как другие станут заботиться об иных, столь же важных вопросах, которые иначе могли бы остаться без внимания. Но чрезвычайно важно осознавать, что люди, отличные от вас, не будут тянуться к вам естественным образом. Лидеры притягивают тех, кто подобен им самим.

***Лидер вполне в состоянии прийти куда-то на работу и взять себе в помощь людей, отличающихся от него самого, но это все же не те люди, которых он притягивает естественным образом.***

Например, подумайте про команду НФЛ «Далласские ковбои». В шестидесятые и семидесятые годы имидж «Ковбоев» было отчетлив и ясен. Текс Шрамм был президентом и генеральным директором клуба, а Том Лондри (51) — старшим тренером. В числе их подопечных были парни наподобие Роджера Штаубаха (52), именуемого Капитан Расплата, — это был семейный человек с устоявшимися ценностями, близкими к тем, которые исповедовал Том Лондри. В те дни «Ковбоев» называли командой Америки. Они были самыми популярными в стране. Их уважали не только за талант и характер отдельных игроков, но и за невероятную способность работать вместе. По мере того как число побед «Ковбоев» увеличивалось, в их клуб приходило все больше и больше людей с установкой на победу.

Но в течение последних десяти лет «Далласские ковбои» стали совсем другой командой. Они изменились, и то же самое произошло с их имиджем. Вместо того чтобы действовать совместно, они иногда кажутся группой слабо связанных между собой игроков, которые участвуют в первенстве исключительно ради своей личной выгоды. (К сожалению, поскольку и страна тоже изменилась, их можно попрежнему называть командой Америки.) Отдельные игроки «Ковбоев», скажем, крайний принимающий Майкл Ирвин, оказались не в ладах с законом. Даже тренер Барри Свитцер несколько раз попадал в неприятности, например, когда пытался пронести заряженный пистолет через контрольный турникет безопасности в аэропорту (53). Почему же характер и лицо команды изменились так решительно? Это проявление закона магнетизма. В 1989 году «Ковбои» перешли в другие руки. Новый владелец команды Джерри Джонс является индивидуалистом и в чем-то даже «белой вороной». Он не испытывал никаких угрызений совести или сомнений, когда пошел и заключил собственные сделки с компаниями-производителями спортивной обуви и прохладительных напитков, несмотря на тот факт, что все команды НФЛ уже подписали и одобрили коллективный контракт с другими, конкурирующими, фирмами.

Ничего удивительного, что «Ковбои» не пользуются ныне той репутацией, которую имели когда-то, даже невзирая на их недавние победы в борьбе за сулержкубок. Эл Макгайр (54), бывший главный тренер баскетбольной команды университета города Маркетта, когда-то сказал: «Команда поневоле является продолжением личности тренера. Мои команды были высокомерны и нагловаты». Я тоже говорю, что команды не могут быть ничем иным, кроме как продуктом личности тренера. К счастью, далласцы только что приобрели нового тренера, Чана Гейли. Это хороший лидер с сильным характером и устойчивыми моральными ценностями. Если ему дадут достаточно времени и полномочий, он сможет привлечь в команду достаточно новых спортсменов, похожих на него самого, чтобы изменить «Ковбоев» к лучшему. Тогда закон магнетизма снова сможет работать на

далласцев в позитивном ключе, но это произойдет не сразу, что называется за один день.

### **ГДЕ ОНИ СОВПАДАЮТ?**

Возможно, сейчас вы начинаете размышлять о качествах людей, которых привлекли в свою организацию. Вы, быть может, говорите самому себе; «Подожди-ка минут да я же могу с ходу назвать двадцать позиций по которым отличаюсь; от своих сотрудников». На что я тут же отвечаю: «Конечно можете». Но тех, кого вы взяли к себе, вероятно, все же больше сходства с вами, нежели отличий, особенно если вести речь о ключевых областях. Взгляните на приведенные далее характеристики. Вы скорее всего обнаружите, что у вас и ваших сотрудников имеется много точек соприкосновения в нескольких из числа следующих ключевых сфер.

***Если вы считаете своих сотрудников людьми негативными, то лучше проверьте собственную психологическую установку.***

### **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ УСТАНОВКА**

Пессимистов и оптимистов редко тянет друг к другу. Те, кто рассматривает жизнь как непрерывную цепочку возможностей и захватывающих вызовов, не хотят слышать, как другие постоянно твердят о том, что кругом все плохо. Я знаю, что применительно ко мне это наверняка правильно. Я и подумать не могу, чтобы в моих организациях имелась хоть одна-единственная негативная личность. А если бы вы смогли побеседовать с четырьмя моими президентами компаний и работающими со мной высшими руководителями, то обнаружили бы, что они — люди, настроенные весьма позитивно.

### **ПОКОЛЕНИЕ**

Люди имеют тенденцию привлекать тех, кто примерно одного с ними возраста. Мои высшие руководители являются хорошим примером, подтверждающим данное соображение. Трое из четырех президентов принадлежащих мне компаний отличаются от меня по возрасту только на год-другой. Сходную картину можно наблюдать в других подразделениях мов фирм, в частности, среди некоторых ведущих менеджеров фирмы «INJOY». Например, Кевин Смолл, возглавляющий отделение семинаров по маркетингу, является резким, решительным молодым человеком, которому нет еще и тридцати лет. Вы в силах угадать, каких людей к нему тянет? Естественно, большинство из них — решительные молодые люди двадцати с лишним лет. Вы притягиваете людей, подобных вам.

### **ПРОИСХОЖДЕНИЕ, СВЯЗИ И ОКРУЖЕНИЕ**

В главе, посвященной закону процесса, я писал о Теодоре Рузвельте. Одно из его памятных достижений в ходе испано-американской войны — смелая атака на взгорье Сан-Хуан вкупе с кавалеристами добровольцами. Рузвельт лично

вербовал этот отряд конницы, укомплектованный исключительно волонтерами, причем это, как считают, была удивительно своеобразная группа личностей. В основном ее составляли богатые аристократы с северо-востока Америки и ковбои с дикого Запада. Почему? Да потому, что ТР был жителем Нью-Йорка, родившимся в аристократической семье и получившим образование в Гарварде, и одновременно — человеком, который по собственному выбору превратился в ковбоя и охотника за крупной дичью, который жил на Западе, в двух Дакотах. В этих столь разных мирах он был сильным и подлинным лидером, в результате чего притягивал к себе и аристократов, и ковбоев.

## **ЦЕННОСТИ**

Людей притягивают те лидеры, чьи ценности близки к их собственным. Вспомните об окружении президента Джона Ф. Кеннеди. Сам он был идеалистом и хотел изменить мир, поэтому притягивал людей подобного типа. Когда Кеннеди сформировал Корпус мира (55) и призвал молодых людей вступать в него, сказав: «Не спрашивайте, что ваша страна может сделать для вас; спросите, что вы можете сделать для вашей страны», — то тысячи молодых идеалистически настроенных людей сделали шаг вперед, чтобы ответить на этот вызов.

При этом не имеет значения позитивными или негативными являются совместно исповедуемые ценности. В любом случае взаимное притяжение оказывается одинаково сильным. Например, Адольф Гитлер был сильным лидером (о чем можно судить по уровню оказывавшегося им влияния), но все его ценности были насквозь, до самой сердцевины прогнившими. Каких же людей он притягивал к себе? Лидеров с аналогичными ценностями: инициатора создания гестапо Германа Геринга, злобного антисемита Йозефа Геббельса, который управлял пропагандистской машиной Гитлера, Рейнхарда Гейдриха, второго человека в нацистской тайной полиции, отдававшего приказы о массовых казнях противников режима, и Генриха Гиммлера, руководителя СС и шефа гестапо, который положил начало систематическому истреблению евреев. Все они были сильными лидерами и одновременно — худшей разновидностью злонамеренных и порочных людей. Закон магнетизма — мощный закон. Каким бы характером вы ни обладали, весьма вероятно, что сходный будет у тех людей, которые следуют за вами.

## **ЖИЗНЕННЫЙ ОПЫТ**

Жизненный опыт — еще одна область взаимного притяжения людей. Например, всякий раз, выступая перед новой аудиторией, я могу уже через тридцать секунд сказать, каких лекторов и ораторов привыкли слушать собравшиеся. Если обычно они имеют дело с одаренными и энергичными специалистами по распространению информации, то представляют собой пронизательную и отзывчивую аудиторию. Это можно увидеть по их лицам. Они ожидают и нередко угадывают ваши мысли, их бессознательная жестикация и мимика (так называемый язык тела) носят позитивный характер, а когда вы начинаете говорить, у них всегда наготове бумага и карандаш. Но если люди привыкли к плохому или неумелому коммуникатору, то их ум отключен, и во время лекции они витают где-то далеко.

## **СПОСОБНОСТЬ К ЛИДЕРСТВУ**

Наконец, люди, которых вы притягиваете, будут иметь примерно такие же лидерские способности, как и вы сами. При рассмотрении закона уважения уже говорилось, что люди естественным образом следуют за теми лидерами, которые сильнее их самих. Но нужно принимать во внимание и закон магнетизма, гласящий, что вы притягиваете таких же, как вы сами. Это означает следующее: если применительно к лидерству ваша оценка составляет 7 баллов, то более вероятно, что вы будете притягивать к себе тех, у кого лидерские способности составляют 5 или 6 баллов, нежели 2 или 3. Лидеры, которых вы притягиваете, будут походить по своему стилю и способностям на вас.

## **ИСТОРИЯ МЕНЯЕТ КУРС**

Яркий пример закона магнетизма можно видеть среди военных лидеров времен гражданской войны в Америке. Когда южные штаты откололись от северных, возник вопрос, на чьей стороне будут сражаться многие из генералов. Роберт Э. Ли считался лучшим генералом страны, и президент Линкольн фактически предложил ему командовать армией северян. Но Ли никогда не собирался воевать против своей родной Вирджинии. Он отклонил указанное предложение и присоединился к конфедерации, а наилучшие среди генералов страны последовали за ним.

Если бы Ли вместо этого согласился возглавить армию Севера, много других отличных генералов последовало бы за ним в лагерь северян. В результате война, вероятно, оказалась бы намного короче. Она могла бы длиться всего два года вместо пяти — и были бы спасены сотни тысяч жизней. Данный мысленный эксперимент имеет целью всего лишь показать, что чем лучший лидер вы сами, тем лучших лидеров будете притягивать к себе. А это окажет невероятное воздействие на все, что вы делаете.

***Чем лучший лидер вы сами, тем лучших лидеров будете притягивать к себе.***

Какими кажутся вам люди, которых вы в настоящее время привлекаете в свою организацию или отдел? Являются ли они теми сильными и способными потенциальными лидерами, каких вы желали бы видеть вокруг себя? И еще: Могли бы они быть получше? Помните: их качество зависит не только и не столько от того, как идет процесс найма на работу, каким образом действует кадровая служба вашей организации и даже не от того, каковы качественные характеристики всего круга лиц, претендующих на получение работы в вашей сфере деятельности. Оно зависит от вас. Вы притягиваете таких же, как вы сами. Это и есть закон магнетизма.

***Если вы полагаете, что люди, которых вы притягиваете, могли бы быть получше, то вам самое время заняться улучшением самого себя.***

## **ЗАКОН СВЯЗИ**

### ***Лидеры трогают сердца, прежде чем попросят пустить в ход руки***

Я люблю общение. Это одна из радостей моей жизни и одно из моих страстных увлечений. Хотя я провел в качестве профессионального оратора больше тридцати лет, все равно стремлюсь стать выше и продолжаю совершенствоваться в данной области. Именно поэтому, когда представляется возможность, я всегда стараюсь лично увидеть и услышать первоклассных специалистов по общению с публикой или, как их еще называют, коммуникаторов. Например, я специально ездил в Сан-Хосе, чтобы поприсутствовать на мероприятии, которое проводила местная торговая палата. Те, кто выступали в тот день, входили в состав национальной сборной команды всех звезд по общению: Марк Рассел, эффективно использующий юмор; Марио Куомо (56), который вносит страсть во все, о чем говорит; блистательный Малкольм Форбс (57), чей пронизывающий взгляд делает свежей любую тему; Колин Пауэлл, уверенность которого в себе дает каждому, кто присутствует в аудитории, надежду и ощущение безопасности. Любой из этих коммуникаторов был талантлив, по-своему уникален и способен установить невероятно тесный контакт со слушателями. Но сколь бы хорошими они ни были, никто из них не мог сравниться с моей фавориткой. Элизабет Доул была выше всех остальных на две головы.

### **ЛУЧШИЙ ДРУГ АУДИТОРИИ**

Нет сомнения, что почти каждый американец слышал об Элизабет Доул. По профессии она адвокат и была членом кабинета в администрациях Рейгана и Буша, а теперь занимает пост президента американского Красного Креста. Это изумительный специалист по общению с публикой. Ее специфический дар, который она успешно продемонстрировала в тот день на собрании в Сан-Хосе, состоял в том, что эта женщина вызывала у меня и у каждого из присутствовавших в аудитории такое чувство, как если бы она действительно была нашим другом. Благодаря Элизабет Доул я был очень счастлив, что пришел сюда. Суть в том, что она понастоящему знает, как поддерживать связь с людьми. В 1996 году она продемонстрировала эту способность перед всей страной, когда выступала на общенациональном съезде республиканской партии, посвященном выдвижению кандидата на пост президента. Те, кто наблюдал за всем этим зрелищем по телевидению, знает, о чем я говорю. Когда в тот вечер Элизабет Доул вошла в зал, все почувствовали, что она является их лучшим другом. Она могла установить со всеми присутствующими удивительную связь. Я тоже почувствовал эту связь, даже притом, что сидел в тот момент дома в своей гостиной и видел ее лишь по телевизору. Когда она закончила выступление, я был готов следовать за ней куда угодно.



## БОБ НИКОГДА НЕ УСТАНОВЛИВАЛ СВЯЗЬ

На указанном съезде в числе выступавших был также и Боб Доул, муж Элизабет, что не удивительно, поскольку именно он был республиканским кандидатом, которому предстояло вступить в предвыборную гонку за пост президента. Всякий, кто видел сам съезд или его трансляцию в прямом эфире, не мог не заметить бросающееся в глаза отличие между способностями этих ораторов. Там, где Элизабет излучала тепло, Боб выглядел суровым и отрешенным. В течение всей избирательной кампании он, казалось, так никогда и не смог вступить в связь с простыми людьми (58). Много факторов играют роль в избрании на пост президента Соединенных Штатов, и далеко не последним среди них является способность кандидата устанавливать связь с аудиторией. Очень много написано о телевизионных дебатах между Кеннеди и Никсоном, состоявшихся перед выборами 1960 года. Одной из причин успеха Кеннеди была его способность сделать так, чтобы телезрители почувствовали себя связанным с ним. Такая же связь устанавливалась между Рональдом Рейганом и любой его аудиторией. Да и на выборах 1992 года Билл Клинтон чрезвычайно упорно работал над тем, чтобы овладеть умением устанавливать связь с простыми американцами, — с этой целью он даже появился на популярном ток-шоу «Арсенио» и играл там на саксофоне. Убежден, что Боб Доул — хороший человек. Но я знаю также, что он никогда не умел поддерживать подлинный контакт с людьми. Как ни странно, после того как предвыборная президентская гонка закончилась не в его пользу, Доул появился в прямом эфире на телешоу «Субботним вечером», которое в течение всей избирательной кампании подсмеивалось над ним, давая понять, что этот кандидат совершенно лишен чувства юмора и с ним невозможно общаться. На этом шоу Доул показал себя человеком раскованным, доступным и способным иронизировать по своему поводу. Он был в полном контакте с аудиторией. Остается только ломать голову, что могло бы случиться, сумей Доул проявить себя в таком же свете на более ранних стадиях избирательной кампании.

## СЕРДЦЕ СРАБАТЫВАЕТ ПЕРВЫМ

Настоящие лидеры знают, что сначала нужно тронуть сердца людей и лишь после ожидать, что они последуют за вами. Это и есть закон связи. Все великие коммуникаторы признают эту истину и почти инстинктивно действуют в соответствии с нею. Невозможно вызвать у людей никакого действия, если сначала вы не вызовете у них эмоций. Сердце срабатывает раньше головы. Выдающимся оратором и лидером афро-американцев девятнадцатого столетия был Фредерик Дуглас. Говорят, он обладал замечательной способностью устанавливать тесную связь с людьми и трогать их сердца. Историк Лерон Беннет сказал про Дугласа: «Он мог вызвать у слушателей горький смех над рабовладельцем, проповедующим долг христианского повиновения; мозг заставит их воочию увидеть унижение чернокожей девушки-рабыни, зверски изнасилованной хозяином; мог сделать так, чтобы они услышали рыдания матери, навсегда оторванной от ребенка. Благодаря ему люди могли плакать, проклинать и *чувствовать*; благодаря ему они могли *пожить* в рабстве».

## СВЯЗИ ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ЛИЧНЫЕ

Тесная связь с людьми вовсе не обязательно должна иметь место только тогда, когда лидер общается с группами людей. Она необходима и при общении с отдельными лицами. Чем прочнее отношения и связь между ними как индивидуумами, тем более вероятно, что поборник захочет помочь лидеру. Это один из наиболее важных принципов, которые я все время внушаю своему персоналу. Мои сотрудники в церкви Скайлайн начинали ворчать каждый раз, когда я говорил: «Людей не заботит, насколько велики ваши познания, пока они не узнают, насколько велика ваша забота», — но все равно они понимали, что я прав. Вы вырабатываете в людях доверие к себе, когда устанавливаете с ними крепкие связи и показываете, что искренне хотите помочь им.

***Чем прочнее отношения и связь между ними как индивидуумами, тем более вероятно, что поборник захочет помочь лидеру.***

Величайшие из лидеров способны поддерживать тесные связи на обоих уровнях: как с отдельными индивидами, так и с большими группами слушателей. Идеальным примером этого служил Рональд Рейган. Его талант создавать в аудитории атмосферу гармоничного взаимопонимания отражен в прозвище, которое он получил в бытность президентом, — Великий Коммуникатор. Но Рейган обладал также способностью трогать сердца и тех отдельных лиц, кто был близок к нему. Бывшая составительница его речей Пегги Нукан рассказывала, что когда президент возвращался в Белый дом после долгих поездок и персонал слышал, как его вертолет приземляется на лужайке, все прекращали работать, а сотрудница по имени Донна Эллиот всегда восклицала: «Папочка дома!». Это было знаком привязанности, которую питали к Рейгану те, кто постоянно работал рядом с ним.

Не обязательно нужно обладать харизмой Рональда Рейгана, чтобы поддерживать тесную связь с окружающими. Иногда можно устанавливать и поддерживать связь с людьми в самых неожиданных ситуациях. Я вспомнил об этом недавно, когда читал про похороны Сонни Боно. Хотя в последние годы он преуспел в мире политики, являясь мэром Палм-Спрингс и членом палаты представителей США, большинство людей помнят Боно по его деятельности в шоу-бизнесе. В те времена его трудно было воспринимать всерьез. Этот юморист носил вызывающие наряды. Он всегда был объектом шуток своей тогдашней жены Шер и к тому же совершенно не умел петь. Но этот человек знал, как вступать в связь с другими. На похоронах Боно спикер палаты представителей Ньют Гингрич сказал про него:

Вы смотрели на него и думали в глубине души: «Этот человек не может быть знаменитостью». Потом он улыбался, говорил что-то — и вы думали про себя: «Этот человек не может быть серьезным». Но после четырех его шуток и двух анекдотов ваше сердце принадлежало ему, он помогал вам решить какую-то проблему, и вы начинали понимать: это очень трудолюбивый, очень вдумчивый человек, который прикрывает значительную часть способностей своим замечательным чувством юмора и своим интенсивным желанием сделать вас крупнее его самого, чтобы он мог служить вам, — а все это в совокупности позволяло вам потом гораздо легче сделать нечто такое, в чем вы оба нуждались и что надо было осуществлять вместе.

Боно понимал закон связи. Прежде чем вербовать людей в свои помощники, он покорял их. Ему было известно, что нужно тронуть сердца людей, прежде чем ожидать, что они последуют за вами.

## **УСТАНАВЛИВАЙТЕ СВЯЗЬ С КАЖДЫМ ПО ОТДЕЛЬНОСТИ**

Ключевым в деле установления связей с окружающими является осознание того, что даже в группе вы должны обращаться к каждому отдельному человеку. Генерал Норман Шварцкопф заметил: «Я видел вполне компетентных лидеров, которые стояли перед взводом, и единственное, что они видели, был взвод. Но великие лидеры стоят перед взводом и воспринимают его как 44 отдельные личности, каждая из которых обладает собственными устремлениями, каждая хочет жить и каждая хочет творить добро».

***Чтобы устанавливать связь с людьми в составе группы, нужно обращаться к каждому отдельному человеку.***

В ходе длительной карьеры я имел возможность выступать перед несколькими по-настоящему впечатляющими аудиториями. Самые большие бывали на стадионах, где присутствовало от 60 до 70 тысяч зрителей. Некоторые из моих коллег, которые также зарабатывают на жизнь публичными выступлениями, спрашивали у меня: «Как же тебе удается юворить с таким множеством людей?». Секрет прост. Я не пытаюсь говорить с тысячами. Я сосредоточиваюсь на разговоре с одним человеком. Это единственный способ установить связь с людьми.

## **ЭТО И ЕСТЬ РАБОТА ЛИДЕРА**

У некоторых лидеров имеются проблемы с законом связи, поскольку они полагают, будто установление связей — обязанность последователей. Это особенно верно применительно к лидерам по должности. Они часто думают так: «Я — начальник. Я занимаю эту должность. Они — мои служащие. Так пусть они и приходят ко мне». Но преуспевающие лидеры, которые подчиняются закону связи, всегда выступают в этом деле инициаторами. Они предпринимают первый шаг в отношениях с другими и затем прилагают усилия, чтобы продолжать укрепление установленных взаимоотношений. Не всегда легко действовать именно таким образом, но это важно для успеха всей организации. Лидер должен вести себя, таким образом, независимо от того, со сколькими препятствиями он может столкнуться на указанном пути.

***Задача лидера – выступить инициатором установления связей с окружающими его людьми.***

Я усвоил этот урок в 1972 году, когда перебирался в Ланкастер, где должен был занять пост старшего пастора. От своего друга я узнал, что совсем недавно в этой церкви наблюдалось противостояние прихожан по поводу проекта строительства нового здания. Во главе одной из враждующих фракций стоял

самый влиятельный человек в этой церкви, Джим Бутц, которого избрали мирским лидером конгрегации. Вдобавок к этому я услышал, что Джим имеет репутацию негативиста и в каком-то смысле инакомыслящего. Иногда он использует свое влияние, чтобы внести раскол в деятельность организации.

Поскольку предыдущий старший пастор не раз сталкивался с Джимом, я понимал, что мой единственный выход заключался в установлении прочной связи с ним. Поэтому первое, что я сделал, — договорился с ним о встрече в своем кабинете.

Джим был довольно крупным человеком: рост у него был почти два метра, да и весил он за 114 килограммов — словом, вполне мог идти на медведя с одной дубиной в руках. Уже одним своим видом этот человек, которому было около шестидесяти пяти лет, вызывал в людях робость. Мне же только исполнилось двадцать пять. Когда он вошел, я сказал:

— Джим, мне известно, что вы в этой церкви — человек влиятельный, и я хочу, чтобы вы знали о моей решимости сделать все находящееся в моей власти для установления с вами самых хороших отношений. Я хотел бы каждый вторник встречаться с вами на ленче в ресторане «Holiday Inn», чтобы поговорить о разных проблемах. Хотя я здесь и лидер, но никогда не намерен принимать никаких решений без предварительного обсуждения с вами. Я действительно хочу работать заодно с вами.

— Но хочу также довести до вашего сведения, что я слышал о вас как о человеке весьма негативного склада, — продолжал я, — который любит устраивать всевозможные сражения. Если вы примете решение выступить против меня, легко догадаться, что мы будем вынуждены действовать на противоположных сторонах баррикады. А поскольку вы располагаете столь большим влиянием, то я знаю, что поначалу победа будет в большинстве случаев за вами. Но я собираюсь устанавливать самые лучшие отношения с прихожанами и привлечь в эту церковь новых людей, так что когда-нибудь уменя окажется больше влияния, нежели у вас.

— Однако я совершенно не хочу бороться против вас, — говорил я далее. — Вам сейчас шестьдесят пять лет. Допустим, что еще десять—пятнадцать лет вы будете обладать хорошим здоровьем и сможете действовать продуктивно. Если захотите, то сможете сделать для себя эти годы самыми лучшими и подвести прекрасный итог своей жизни. Вместе мы сумеем сделать в этой церкви много достойных вещей, но решение остается за вами.

Когда я закончил, Джим не проронил ни слова. Он встал со своего кресла, вышел в холл и остановился, чтобы попить воды из фонтанчика. Я вышел следом за ним и стал ждать. Спустя некоторое время он разогнулся, выпрямил могучую спину и повернулся в мою сторону. И тут я увидел, что по его щекам катились слезы. Он крепко обнял меня и сказал:

— Можете рассчитывать на меня, я буду на вашей стороне.

И Джим действительно выступал на моей стороне. Как оказалось, он прожил еще примерно десяток лет, а поскольку ему хотелось помочь мне, то вместе нам удалось сделать в той церкви много полезного. Но всего этого никогда бы не случилось, не наберись я в тот первый день мужества и не попытайся во время разговора в моем кабинете установить с ним прочную связь.

## ЧЕМ СУРОВЕЕ ВЫЗОВ, ТЕМ ПРОЧНЕЕ СВЯЗЬ

Никогда не следует недооценивать важности установления добрых отношений с людьми, если вы хотите, чтобы они следовали за вами. Если вы когда-либо изучали жизнеописания известных армейских командиров, то, вероятно, заметили, что лучшие из них широко применяли в своей практике закон связи. Я когда-то читал, что во время первой мировой войны перед смелой вылазкой, которая планировалась где-то на территории Франции, генерал Дуглас Макартур сказал командующему батальона: Майор, когда прозвучит сигнал о наступлении на ту вершину, я хочу, чтобы вы пошли первым, во главе своих людей. Если вы сделаете так, они безусловно последуют за вами». С этими словами Макартур снял со своего мундира крест «За отличную службу» и прикрепил его к полевой форме майора. Фактически генерал наградил своего офицера за героизм перед тем как попросил продемонстрировать его. И, как вы понимаете, майор повел своих людей на штурм, они следовали за ним до самой вершины, и батальон достиг поставленной цели.

Не все армейские примеры действия закона связи носят столь же драматический характер. Например, говорят, что Наполеон знал каждого из своих офицеров по имени и помнил, где они жили до войны и в каких битвах сражались бок о бок с ним. Генерал Роберт Э. Ли, как, известно, в ночь перед любым крупным сражением обходил всех своих людей. Часто он встречал следующий день и предстоящие трудные проблемы, так и не сомкнув глаз ни на минуту. Если обратиться к новейшим временам, то наиболее ярким примером человека, который умел находить для установления связи со своими войсками оригинальные пути, является генерал Норман Шварцкопф. На Рождество 1990 года, когда шла война в районе Персидского залива, он провел целый день среди своих людей — мужчин и женщин, которые находились так далеко от своих семей. В автобиографии генерал пишет:

Я начал с Локхид-виллидж... Хотя был только полдень, некоторые [подразделения] уже сели за обеденный стол, потому что питание велось посменно. Я пожал массу рук. Затем возвратился в Эскен-виллидж, где под тентами были оборудованы три обширных зала для совместных обедов за общим столом. Перед входом в первый выстроилась длинная цепочка военнослужащих. Я обменялся рукопожатием с каждым, кто стоял в этой очереди, затем зашел за стойку раздачи, чтобы поприветствовать поваров и мойщиков посуды, а потом пробирался через весь зал, не пропуская ни единого стола и желая всем веселого Рождества. После этого я отправился во второе и третье обеденное помещение и там проделал то же самое. Теперь пришел черед возвратиться к первой обеденной палатке и повторить всю указанную процедуру уже здесь, поскольку тем временем ее заполнил совершенно новый контингент лиц. Потом я подсел к какому-то из столов и сам пообедал. В течение четырех часов мне довелось пожать не менее четырех тысяч рук.

***Это может звучать банально и слащаво, но истина такова: людям не заботит, насколько велики ваши познания, пока они не узнают, насколько велика ваша забота.***

Шварцкопф вовсе не обязан был действовать таким образом, но он действовал. Прославленный генерал использовал один из наиболее

эффективных методов для установления связи с другими людьми — прием, который я называю медленным прохождением сквозь толпу». Это может звучать банально и слащаво, но истина такова: людей не заботит, насколько велики ваши познания, пока они не узнают, насколько велика ваша забота о них.

## РЕЗУЛЬТАТ ПРОЧНОЙ СВЯЗИ

Если лидер проделал работу по установлению связей со своими людьми, он может видеть ее плоды по тому, каким образом функционирует вверенная ему организация. Среди сотрудников царит невероятная лояльность и действует сильная трудовая этика. Прозрения лидера становятся устремлениями всех окружающих. Сила итогового воздействия просто невероятна. Достигнутые результаты можно также увидеть и оценить другими способами. В 1994 году в день начальника в ежедневной газете «USA Today» появилось объявление размером в полную страницу. Оно было заказано и оплачено сотрудниками компании «Юго-западные авиалинии» и адресовано Хербу Келлехеру, генеральному директору указанной компании:

Спасибо, Херб!

За то, что ты помнишь имя каждого из нас.

За поддержку благотворительного центра Рональда Макдональда.

За помощь в погрузке багажа на день благодарения.

За поцелуй, который достался каждому из нас (причем действительно каждому).

За умение выслушать.

За то, что сделал нас единственной прибыльной из всех крупных авиакомпаний.

За то, что поешь на вечеринке в честь отпуска.

За то, что поешь всего раз в год.

За то, что разрешаешь нам носить на работу шорты и шлепанцы.

За выступления в соревнованиях по гольфу только за один клуб.

За умение переговорить Сэма Доналдсона (61).

За то, что приезжаешь на работу в штаб-квартиру компании на своем мотоцикле «Харлей Дэвидсон».

За то, что ты друг, а не только начальник.

Каждый из твоих 16 тысяч сотрудников желает тебе счастливого Дня начальника.

Такого рода демонстративное проявление теплых чувств и привязанности имеет место лишь в том случае, если лидер много и упорно поработал над установлением прочных связей со своими сотрудниками.

Ни в коем случае нельзя недооценивать важности установления тесных отношений между вами и теми людьми, которых вы ведете за собой. Говорят, что для того чтобы вести по жизни себя, пользуйтесь головой; чтобы вести других, пользуйтесь сердцем. Такова природа закона связи, Всегда нужно тронуть сердце человека, прежде чем ожидать, что он последует за вами.

## ЗАКОН БЛИЖНЕГО КРУГА

***Потенциал лидера определяется теми, кто находится совсем рядом с ним***

В 1981 году я получил потрясающее предложение. Я занимал пост исполнительного директора штаб-квартиры Всемирной уэслианской церкви (62), когда мне предоставили возможность стать главой самого крупного прихода данной ветви протестантства. Эта церковь носила название Скайлайн и была расположена в районе Сан-Диего, штат Калифорния.

За церковь Скайлайн стояла большая история. Она была основана в 1950-е годы замечательным человеком по имени Орвал Батчер, и он уходил отсюда в отставку после двадцати семи лет непрерывной работы. Доктор Батчер соприкоснулся с жизнью тысяч людей, и его церковь имела прочную, признанную по всей стране репутацию. Это была хорошая церковь, но у нее имелась одна проблема. За последние годы число прихожан в ней не увеличивалось. После того как оно немного превысило тысячу, наступила стабилизация, и дальнейший рост отсутствовал.

Когда я в первый раз переговорил с церковным советом, мне стало понятно, что Скайлайн — это место, где меня ждут и где я должен работать. Я тут же позвонил своей жене Маргарет и сказал ей, что нам нужно готовиться к переезду. И как только мне официально предложили данную должность, мы вместе с двумя нашими детьми сразу же отправились в Сан-Диего.

***Потенциал каждого лидера определяется теми людьми, которые находятся совсем рядом с ним. Какие бы изменения я ни вносил в работу с ними, эти люди никогда не сумеют поднять нашу организацию на должный уровень.***

Пока мы ехали на машине через всю страну, я размышлял о том, что ждало меня впереди. Передо мной стояла серьезная программа — вывести церковь Скайлайн на совершенно новый уровень. После того как мы приехали, я встретился с каждым из сотрудников по отдельности, чтобы оценить их индивидуальные способности. Почти немедленно я обнаружил, почему число прихожан не увеличивалось. Персонал составляли хорошие люди, но они отнюдь не были сильными лидерами. Какие бы изменения я ни вносил в работу с ними, эти люди никогда не сумеют поднять нашу организацию на должный уровень. Видите ли, потенциал каждого лидера определяется теми людьми, которые находятся совсем рядом с ним. Если они сильны духом, то данный лидер способен оказать огромное воздействие на всю организацию. Если они слабы, он ничего не сможет сделать. Это и есть закон ближнего круга.

## **ТРИ ЭТАПА, ВЕДУЩИЕ К НОВОМУ РОСТУ**

Задача, стоявшая передо мной, была ясна. Мне нужно было так или иначе удалить слабых лидеров и заменить их более способными. Это был единственный способ, которым я мог воспользоваться, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Мысленно я разделил весь персонал церкви на три группы — согласно их способностям вести за собой людей и приносить весомые результаты. Первой из этих групп, с которой надо было немедленно что-то делать, была нижняя треть сотрудников, то есть те, кто меньше всего давал нашей организации. Я знал, что могу избавиться от них сию минуту, поскольку последствия их увольнения могли быть только положительными. И я поступил именно так — немедленно заменил их самыми лучшими людьми, каких только сумел найти.

Затем я начал работать со средней третью штата. По мере того как мне удавалось находить хороших лидеров за пределами нашей организации, я брал их на работу и одного за другим убирал самых слабых из действующих членов упомянутой средней группы. Мне потребовалось немало времени, чтобы совладать со старой компанией «середняков». По истечении трех лет я полностью «очистил помещение», оставив в штате только двоих из первоначального состава данной группы. А теперь, поскольку ближний ко мне круг поднялся на новый уровень, также и вся организация смогла выйти на новые высоты. В обновленной команде сотрудников церкви даже самый слабый из недавно принятых людей был сильнее, чем любой из тех «стариков», которых я уволил. Силы и возможности моего персонала продолжали расти. Я занимался развитием своих сотрудников, чтобы сделать из них еще лучших лидеров. И всякий раз, когда кто-либо из наших работников увольнялся, я искал такую замену, которая была бы непременно лучше того, кто уходил. В результате комплексное воздействие всех этих мер на церковь Скайлайн оказалось просто невероятным. Почти сразу же после того как я в 1981 году внес первоначальные изменения в штат своего прихода, мы снова начали расти. Менее чем за десять лет число прихожан церкви увеличилось в три раза по сравнению с тем, каким оно было в момент, когда я приступил к работе. Да и годовой бюджет, который во время моего вступления в должность составлял 800 тысяч долларов, теперь вырос до значений, стабильно превосходящих 5 миллионов долларов в год.

***Когда персонал правильно подобран, потенциал взмывает вверх, словно ракета.***

Тем ростом и успехом, которые достигнуты в церкви Скайлайн, мы были обязаны закону ближнего круга. Когда персонал оказался правильно подобранным, наш потенциал взмыл вверх, словно ракета. И в 1995 году, когда я уехал, другие лидеры со всей страны стремились нанять моих ключевых сотрудников в свои собственные организации. Они распознали мощь закона ближнего круга и хотели привлечь к работе самых лучших сотрудников, каких только могли найти, дабы в итоге резко повысить свой потенциал.

## **В КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЕСТЬ БЛИЖНИЙ КРУГ**

Посмотрите на организацию, функционирующую едва ли не в любой сфере, и вы почти наверняка сможете увидеть закон ближнего круга в действии. Например, в 1997 году бейсбольная команда «Флоридские марлины» собрала



вместе внушающую трепет группу игроков. Каков был результат? В том году они победили в первенстве профессиональной лиги — в так называемой «всемирной серии». Но как только их чемпионский сезон закончился, руководство начало демонтаж команды. Это была «дешевая распродажа», подобная той, которую учинила в начале 1990-х годов администрация команды «Падре из Сан-Диего» перед тем как вся она была продана на корню. Уверен, во Флориде результат будет таким же, как когда-то в Сан-Диего. Без своих ключевых игроков, без ближнего круга «Марлины» попадут в разряд посредственностей. Потенциал лидера равно как и потенциал всей организации — определяется теми, кто находится рядом с ним.

***Нет никаких лидеров из разряда героев-одиночек. Подумайте сами: ведь тот, кто одинок, никого не ведет за собой, не так ли?***

Располагая обширными знаниями и опытом в вопросах воздействия закона ближнего круга, я поражаюсь, когда встречаю людей, которые для своего лидерства продолжают придерживаться модели героя-одиночки (63). Одну из лучших иллюстраций того, насколько далек от реальности подобный идеал лидерства, можно найти в книге Лоренса Миллера «Американский дух:

Проблемы здесь всегда решаются одинаковым образом. Герой-одиночка и его верный индейский спутник... верхом въезжают в городок. Загадочный герой-одиночка с его маской, неизвестным прошлым и таинственным образом жизни никогда не сближается с теми, кому он помогает. Его мощь частично таится в озаряющем его мистическом ореоле. За десять минут герой-одиночка понимает весь круг проблем, находит «плохих парней» и обезвреживает их. Ему быстро удается их перехитрить он первым вытаскивает «пушку» и отправляет негодяев за решетку. А затем в самом конце всегда есть замечательная сцена, [где] беспомощные жертвы стоят перед своим ранчо или в центре городской площади, не переставая радоваться по поводу того, как теперь все чудесно, когда они спасены.

Все это — чистейшей воды вздор. Нет никаких лидеров из разряда героев-одиночек. Подумайте сами: ведь тот, кто одинок, никого не ведет за собой, не так ли?

Эксперт по вопросам лидерства Уоррен Беннис был прав, когда утверждал: «Лидер находит свое величие в группе и одновременно помогает ее членам найти величие в самих себе». Подумайте о любом по-настоящему эффективном лидере — и вы обнаружите, что это человек, который окружил себя сильным ближним кругом. Мой друг Джозеф Фишер напомнил мне об этом, когда говорил про воздействие, оказываемое на человечество евангелистом Билли Грэмом. Его успех явился результатом фантастического по своим способностям ближнего круга, куда входили Рут Белл Грэм, Грейди Уилсон, Клифф Бэрроуз и Джордж Беверли Шиа. Они сделали знаменитого проповедника еще лучше, чем он смог бы стать действуя в одиночку. То же самое можно сказать о президенте Рональде Рейгане, пробывшем на своем посту два срока. Он преуспевал на этом посту, потому что окружил себя достойными людьми.

## **НЕ ВСЕГДА НАИЛУЧШИЕ ДОБИВАЮТСЯ НАИЛУЧШЕГО**

На одном из моих семинаров, посвященных закону ближнего круга, во время перерыва ко мне подошел человек по имени Эшли Рэндол из Вудбайна, штат Джорджия, и сказал:

— Джон, вы правы относительно силы, которую дает единение с хорошими людьми. Я очень много езжу на велосипеде и всегда стараюсь следовать за гонщиками мирового класса. В велосипедных гонках на выносливость вроде «Тур-де-Франс» победителем почти всякий раз оказывается человек, выступающий в составе самой сильной команды. Эти парни не каждый день приходят на финиш первыми, но каждый день они обязательно оказываются в первой группе финиширующих.

— Да и на самом себе я тоже проверил правильность этого, — продолжал мой слушатель. — Я участвовал в нескольких состязаниях по триатлону и могу засвидетельствовать, что заметно лучше плаваю, езжу на велосипеде и бегу в день соревнований, чем в любой обычный день, посвященный тренировке. Так происходит потому, что меня окружают и рядом со мной сражаются спортсмены, которые плавают, крутят педали и бегают на более высоком уровне, чем я.

Можно сразу сказать, когда лидер по-настоящему освоил закон ближнего круга. Например, Джек Уэлч, председатель правления и генеральный директор концерна «Дженерал электрик», никогда не пренебрегает шансом воздействовать на формирование или укрепление ближних руководящих кругов внутри своей огромной корпорации. С момента, когда Уэлч в 1981 году возглавил этот транснациональный концерн, он лично давал «добро» каждому лицу из круга высшего руководства — в общей сложности это около пятисот должностей.

## **ЧЕМ ЦЕННО ВКЛЮЧЕНИЕ В СВОЙ БЛИЖНИЙ КРУГ ПОДХОДЯЩИХ ЛЮДЕЙ**

При благоприятных обстоятельствах лидер должен стараться пополнять свой ближний круг за счет должностных повышений сотрудников собственной организации. Конечно это не всегда возможно, как показывает моя история, связанная с церковью Скайлайн. Но ничто не дает большего удовлетворения и не вознаграждает в такой степени, как включение в основной состав спортсменов, воспитанных в собственном «дубле».

Менеджер крупной электронной фирмы «Hewlett-Packard» Нэд Барнхолт полагает, что применительно к реакции на лидерство руководящие сотрудники всякой организации распадаются на три группы: (1) те, кто становятся лидерами почти немедленно и не мыслят себе жизни без этого; (2) те, кто относятся к лидерству скептически и не уверены, что с ним делать, если вдруг обретают его; и (3) оставшаяся треть, которая изначально воспринимает лидерство негативно и надеется избавиться от подобных функций. «В свое время я имел обыкновение проводить основную часть своего времени с теми, кто был настроен наиболее отрицательно, — говорит Барнхолт, — пытаюсь убедить их в необходимости изменить свое отношение. Теперь я трачу почти все время на общение с теми, кто принадлежит к первой группе. Я инвестирую в наилучшие из своих активов». Такая установка сулит в будущем богатые дивиденды.

Вы можете задаться вопросом: на кого вам следует тратить время в своей организации? Мой совет таков: нужно стараться пополнить свой ближний круг людьми описанных ниже пяти типов. В каком из них заложена огромная

дополнительная ценность, которую они могут придать и вам лично, и всей вашей организации.

### **1. ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ: ТЕ, КТО ПОДНИМАЕТ САМИХ СЕБЯ**

Первая способность, которой должен обладать каждый лидер, — это способность к самосовершенствованию. Всегда держите ухо востро и ищите людей с высоким потенциалом.

### **2. ПОЗИТИВНАЯ ЦЕННОСТЬ: ТЕ, КТО ПОДНИМАЕТ МОРАЛЬНЫЙ ДУХ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Вот старый стишок Эллы Уилер Уилкоккс (64), который часто декламировала мне мать:

На земле лишь два сорта людей существует сегодня,  
Только два, и не больше, я вам говорю принародно.  
Не хорошие и не плохие, ибо тут я скажу и не спрошенной,  
Что хорошие полуплохи, а в плохих — половина хорошего.  
Нет! Два сорта людей на земле, сколько я понимаю,  
— Это те, кто способен поднять, и другие, что вечно роняют.

Те, кто способен поднять других на более высокий уровень и повысить моральный дух в организации, просто неоценимы и они всегда представляют собой огромное достояние для ближнего круга лидера.

### **3. ЛИЧНАЯ ЦЕННОСТЬ: ТЕ, КТО ПОДНИМАЕТ ЛИДЕРА**

Один из моих друзей как-то сказал: «На вершине очень одиноко, так что лучше заранее знать, зачем туда идешь». Справедливо утверждение, гласящее, что лидеры несут тяжелую ношу. Когда вы шагаете впереди, то можете оказаться легкой мишенью. Но вовсе не обязательно двигаться в одиночку. Именно поэтому я говорю несколько иначе: «На вершине очень одиноко, так что лучше взять кого-нибудь с собой». А кто может быть лучше того, кто постоянно поднимает вас выше, кто не просто кивает и заранее со всем согласен, а является *твердой* поддержкой и надежным другом? Мудрый Соломон хорошо понимал эту истину:

«Железо железо острит, и человек изоощряет взгляд друга своего». Подыскивайте для своего ближайшего окружения таких людей, которые помогут вам стать лучше.

***На вершине очень одиноко, так что лучше взять кого-нибудь с собой.***

#### **4. ПРОДУКТИВНАЯ ЦЕННОСТЬ: ТЕ, КТО ПОДНИМАЕТ ДРУГИХ**

Комик Фред Аллен, много выступавший в свое время по радио, сказал про телевизионного ведущего Эда Салливена: «Он будет на плаву, пока не исчезнут люди, обладающие талантом». Хотя это была шутка, но в ней много мудрости. Салливе имел верный глаз на дарования и был мастером в деле привлечения талантливых людей на свое шоу. Можно заметить, что многие прославленные комики и музыкальные группы, получившие известность в 1960-е годы, сделали первый шаг на пути к успеху, выступив на «Шоу Эда Салливена». Для вашего ближнего круга весьма ценны люди, способные поднять других.

#### **5. ПРОВЕРЕННАЯ ЦЕННОСТЬ: ТЕ, КТО ПОДНИМАЕТ ЛИДЕРОВ**

Для любого лидера самую большую ценность представляют те, кто в состоянии поднимать других лидеров. Результатом становится лидерство в нескольких поколениях. (Силу этого явления мы сможем увидеть при рассмотрении закона скачкообразного роста.)

#### **НИКОГДА НЕ ПРЕКРАЩАЙТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СВОЙ БЛИЖНИЙ КРУГ**

В книге «Воспитывайте в себе лидера» я написал о том, как в сорок лет проанализировал и всесторонне рассмотрел свою жизнь. Во мне горело сильное желание продолжать восхождение на более высокий уровень и оказывать большее воздействие на окружающих, но я понимал, что уже не в состоянии сконцентрироваться на своих приоритетах больше, чем это было до сих пор, поскольку максимально уплотнил свое время. Иными словами, я не мог работать ни упорнее, ни сноровистее. Это оставляло мне один-единственный выбор — научиться работать через посредство других. Именно в этот день я по-настоящему понял закон ближнего круга. С тех пор я уделяю много внимания непрерывному развитию и совершенствованию своего ближайшего окружения. Я нанимаю самых лучших сотрудников, каких только в состоянии найти, развиваю их, насколько могу, и перепоручаю им все, что возможно.

В 1994 году я открыл и привлек в свой ближний круг одного из ключевых его членов. В то время фирма «INJOY Stewardship Services» (ISS), вторая из основанных мною компаний, существовала уже около двух лет, и дела в ней обстояли далеко не блестяще.

В сфере финансового консалтинга различных мероприятий она вроде бы преуспевала, но росла недостаточно быстро и в результате теряла деньги. Здесь был необходим действительно хороший лидер. Дик Петерсон, президент моей первой фирмы, уже без того был выше головы загружен управлением компанией «INJOY». У меня самого тоже не было времени заняться дополнительной деятельностью из-за весьма плотного графика выступлений, а также церкви, насчитывающей 3500 прихожан (плюс 40 человек персонала), и семьи с двумя детьми-старшеклассниками.

В это время мы с Диком решили отправиться в Сиэтл и получить там совет от Дейна Сазерленда, одного из руководителей тамошнего отделения фирмы IBM, который обладал замечательной подготовкой в области маркетинга, а также интуитивными способностями к лидерству; кроме того, это был один из самых глубоких стратегических умов, с которыми мне доводилось сталкиваться. Я уже был поверхностно знаком с Дейном, да и у него имелся некоторый опыт

взаимодействия с моей фирмой 18\$, так что он выразил готовность сесть и поговорить со мной как покровитель с нуждающимся другом. За несколько недель до встречи я снабдил Дейна всеми материалами и сведениями, в которых, как мне казалось, он будет нуждаться, и попросил его подумать о том, что предпринял бы он лично, если бы пытался поднять мою компанию на более высокий уровень. Когда мы расположились в моем гостиничном номере в Сиэтле, он начал излагать просто невероятную стратегию развития ISS. Дейв был убежден в нашей высокой миссии, поскольку ранее в том же году мы помогли его церкви и пастору. А главное — он точно знал, что именно требуется для поднятия моей пока немощной компании на более высокий уровень. Прошло примерно тридцать минут, когда вдруг меня словно осенило: *Дейв и есть тот парень, который мог бы сделать это*. Я сказал ему: «Хочу пригласить вас руководить фирмой ISS». Дейв словно бы проигнорировал эти слова и продолжал разворачивать перед нами свой план. Приблизительно через час я сказал ему снова: «Дейв, хочу пригласить вас на работу». И снова он не отреагировал на мое предложение и по-прежнему неторопливо рассказывал Дику и мне о своих замыслах. Наконец, после того как мы беседовали обо всем этом уже не менее четырех часов, я вновь обратился к нему и сказал: «Дейв, разве вы не расслышали меня? Я ведь сказал, что хочу пригласить вас занять пост президента ISS. Почему вы игнорируете меня?»

В этот момент он, наконец, воспринял мое обращение всерьез. Я понимал, что могу предложить Дейну не очень-то много. Он был одним из самых больших специалистов в стране по вопросам маркетинга, а все, что имелось у меня, — это маленькая компания и большая мечта. Но, владея законом ближнего круга, я знал, что и мой потенциал, и возможности моих организаций взмоют ввысь, словно ракета, если такой толковый парень, как Дейв, станет частью моей команды. Когда я предложил в случае его согласия дать ему в фирме ISS точно такое же жалованье, как мое, Дейв окончательно понял, насколько серьезны мои намерения. И хотя для него это означало большую потерю в зарплате, Дейв Сазерленд принял мое приглашение.

На сегодняшний день ISS является самой быстрорастущей компанией данного типа в Соединенных Штатах и второй по величине консалтинговой фирмой этого профиля. Благодаря Дейну Сазерленду она вышла на совершенно новый уровень. И не только это. Своим стратегическим мышлением и смекалкой в области маркетинга Дейв внес солидный вклад в деятельность всех четырех принадлежащих мне компаний.

Дейв Сазерленд лишь один из десяти—пятнадцати ключевых игроков, которыми мне удалось пополнить свой ближний круг. Я стратегически занимался построением этой группы в течение более чем десятка лет с того дня, как мне стукнуло сорок. Помимо Дейва туда входят президент фирмы «INJOY» Лик Петерсон и мои давние коллеги и друзья Лэн Рейленд и Тим Элмор, которые, когда дело доходит до создания ресурсов для лидеров, выступают у меня в качестве правой и левой руки. Трое из этого квартета работают вместе со мной больше десяти лет. В числе тех, кто сравнительно недавно пополнил собой мой ближний круг, — президенты двух других принадлежащих мне компаний Рон Макманус и Крис Фриэр. Моя помощница Линда Эггерс каждый день творит чудеса с моим расписанием, не забывая удовлетворять и все организационные потребности, в то время как литературный сотрудник Чарли Ветцел дает мне возможность продолжать выпуск книг, несмотря на жесткие ограничения, налагаемые на меня графиком. Да и постоянно прибывающие к нам новые лидеры вроде молодых менеджеров Дейна Джонсона, Кевина Смолла и Ларри

Фигероа тоже помогают фирме «INJOY» прекрасно решать ее задачи. И, конечно же, я никак не могу пропустить своего старинного приятеля Джима Дорнана, моего родного брата Ларри Максвелла и лучшего в мире друга — Маргарет, мою жену. Ли Якокка говорит, что успех приходит не благодаря тому, что вы знаете, а благодаря тому, кого вы знаете и как преподнесите себя каждому из этих людей. В этом утверждении очень много правды. Должен сказать, что Бог благословил меня прекрасной командой ближайших сотрудников. Но все же я еще далеко не закончил. Я буду и дальше — в течение очередного десятилетия и после него — продолжать укреплять сложившуюся вокруг меня замечательную команду и добавлять в свой ближний круг других хороших людей. Видите ли, я знаю, что во мне есть еще много нереализованного потенциала, который пока остается нераскрытым, и если я хочу когда-нибудь добиться желаемого и полностью реализовать все свои возможности, то должен окружить себя наилучшими людьми. Это единственный путь для того, чтобы когда-либо достичь поставленных целей. В этом и состоит закон ближнего круга.

## **ЗАКОН НАДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЯМИ**

*Только уверенные в себе лидеры предоставляют власть другим*

Едва ли не каждый слышал о Генри Форде. Он был революционером-новатором в автомобильной промышленности и легендой в истории американского бизнеса. В 1903 году он стал соучредителем «Форд мотор компани», питая твердую уверенность, что будущее автомобиля лежит в том, чтобы при желании его мог купить любой средний американец. Форд сказал:

Я создам автомобиль для очень многих. Он будет достаточно велик, чтобы в нем разместилась целая семья, но достаточно мал, чтобы им мог управлять и за ним мог ухаживать один человек. Он будет изготовлен из наилучших возможных материалов, самыми лучшими людьми, которых удастся нанять, и по самым простым и надежным проектам, которые сможет изобрести современное инженерное искусство. Но цена этого автомобиля будет настолько низка, что всякий человек, получающий хорошее жалованье, окажется в состоянии приобрести его — и наслаждаться им вместе с семьей, проводя благословенные часы отдыха на открытых просторах, сотворенных Господом.

Генри Форд воплотил это свое видение в «модели Т», а она изменила облик американца и американского образа жизни в XX веке. К 1914 году «Форд» выпускал почти 50% всех автомобилей, которые изготавливались в Соединенных Штатах. Компания по производству автомобилей «Форд» выглядела наглядным пособием по истории американского успеха.

### **МЕНЕЕ ИЗВЕСТНАЯ ГЛАВА ЕГО ИСТОРИИ**

Однако история Форда складывалась далеко не из одних успехов, и одна из причин этого состояла в том, что он не учитывал закона наделения полномочиями. Генри Форд был настолько влюблен в свою «модель Т», что ни в коем случае не хотел менять или улучшать ее, — и при этом не желал, чтобы ее подправлял и «кромсал» кто-либо другой. Когда однажды группа работавших у Форда конструкторов и дизайнеров удивила хозяина, представив ему на рассмотрение опытный образец усовершенствованной модели, он сорвал у нее дверцы с петель и далее голыми руками приступил к уничтожению нового прототипа.

На протяжении почти двадцати лет автомобилестроительная компания «Форд» предлагала покупателям только одну конструкцию, знаменитую «модель Т», которую спроектировал лично Форд. Так было вплоть до 1927 года, когда он наконец — весьма неохотно — согласился представить на суд публики новый автомобиль. Компания стала выпускать «модель А», но она невероятно отставала

от своих конкурентов по части технических новшеств. Несмотря на то, что компания «Форд» очень здорово обошла всех на старте и с огромным отрывом опережала поначалу соперников, ее доля рынка по производству автомобилей продолжала сокращаться. К 1931 году она упала до 28%.

Генри Форд являл собой полную противоположность лидеру, делегирующему свои полномочия другим. Казалось, он всегда «копал» под собственных лидеров и контролировал каждый шаг своих сотрудников. Он даже создал внутри своей фирмы социологический отдел, задачей которого была слежка за служащими компании и попытка управлять их частной жизнью (65). А по мере того как время шло, он становился все более и более эксцентричным. Однажды Форд вошел в помещение своей бухгалтерии и выбросил все бухгалтерские книги компании на улицу со словами: «достаточно просто сложить все деньги, которые у нас есть, в большую кубышку, а когда доставят очередную партию сырья или материалов, залезть в эту кубышку и вытащить оттуда нужную сумму, чтобы расплатиться». Он также посвящал все больше своего времени и денег разным любимым проектам экзотического свойства, например выращиванию сотен сортов сои и экспериментам с ними.

Пожалуй, наиболее странными были деловые отношения, сложившиеся у Форда с высшими руководителями его фирмы, особенно с сыном Эдселем. Форд-младший начал работать в фирме довольно рано. Поскольку Генри становился все более эксцентричным и самоустранился от дел, Эдселу приходилось упорно работать, чтобы поддерживать компанию на плаву. Если бы не Эдсел, фирма «Форд», по всей вероятности, в 1930-е годы просто прекратила бы свою деятельность. Генри в конечном счете передал Эдселу пост президента фирмы и публично заявил, что при таком лидере будущее компании по производству автомобилей «Форд» выглядит лучезарным. Однако в то же самое время он всячески мешал сыну и не давал хода другим лидерам организации. Как только в фирме начинал вырастать многообещающий лидер, Генри тут же смешивая его с грязью. В результате компания продолжала терять своих лучших руководителей. Те, кто оставался, поступали так только из-за Эдсела. Они полагали, что когда-нибудь старый Генри умрет, после чего Эдсел наконец-то возьмет дела в свои руки и поведет все надлежащим образом. Однако случилось совсем иначе. В 1943 году Эдсел умер в возрасте сорока девяти лет.

## **ОЧЕРЕДНОЙ ГЕНРИ ФОРД**

Самый старший сын Эдсела, двадцатилетний Генри Форд II, после скоростной кончины отца быстро оставил службу во флоте, чтобы иметь возможность возвратиться в Диборн, штат Мичиган, и принять на себя руководство компанией. Сначала он столкнулся с оппозицией в виде капитально окопавшихся приверженцев его деда. Однако в течение двух лет молодой Форд перетянул на свою сторону нескольких ключевых лиц, получил поддержку совета директоров (его мать контролировала 41 процент акций компании «Форд») и убедил своего деда отойти от дел, чтобы иметь возможность самому стать президентом.

Генри-младший унаследовал фирму, которая не давала прибыли уже на протяжении пятнадцати лет. Более того, в тот момент она приносила убытки в размере миллион долларов *за день!* Молодой президент понимал, что погряз по уши, а посему начал везде искать лидеров. К счастью, первая группа фактически явилась к нему сама. Это была команда из десяти человек, которую возглавлял



полковник Чарлз Торнтон, приняв решение, что после совместной службы в министерстве обороны во время второй мировой войны все они хотят и дальше работать вместе. Их вклад в деятельность компании «Форд» оказался весьма существенным. В последующие годы из данной группы вышли шесть вице-президентов фирмы и два ее президента. Второе вливание лидерского духа наступило вместе с приходом в фирму Эрни Брича, опытного руководителя из крупнейшей компании «Дженерал моторс», также занимавшейся производством автомобилей, который до этого был президентом авто и авиастроительной компании «Bendix Aviation». Генри Форд-младший нанял его в качестве исполнительного вице-президента компании «Форд». Хотя Брич занимал в фирме второе положение после самого Генри, ожидалось, что именно он возьмет командование на себя и добьется благоприятного поворота в делах компании. И он действительно сделал это. Брич быстро привлек в «Форд» более чем 150 выдающихся руководителей из «Дженерал моторс», и к 1949 году компания «Форд» снова испытывала подъем. В тот год она продала больше миллиона автомобилей «Форд» моделей «меркурии» и «линкольн» — это были наилучшие показатели по продажам со времен «модели А».

### **КТО ЗДЕСЬ БОСС?**

Если бы Генри Форд II жил в соответствии с законом наделения полномочиями, то его компания «Форд» могла бы вырасти до такой степени, чтобы в конечном счете настичь «Дженерал моторс», а затем обойти ее и снова стать автомобильной компанией номер один. Но только уверенные в себе лидеры способны предоставлять власть и полномочия другим. Генри же чувствовал себя в опасности. Успех Торнтон, Эрни Брича и Льюиса Крузо, легендарного руководителя фирмы «Дженерал моторс», которого Брич привел в компанию «Форд», заставил Генри беспокоиться насчет собственного места в «Форде». Ведь его положение базировалось не на влиянии, а лишь на громком имени и контроле семьи Фордов над большим пакетом акций компании.

В результате Генри начал натравливать одних своих высших руководителей на других. Он мог пригласить Торнтон в кабинет и поощрить того на критическое выступление в адрес его коллеги по руководству фирмой Льюиса Крузо. Через некоторое время Крузо был съят по горло неповиновением Торнтон и потребовал от Брича уволить его, что тот и сделал. Вслед за этим Форд начал поддерживать Крузо, который работал под руководством Брича. Биографы Генри Форда-второго Питер Кольер и Дэвид Хоровиц описали его метод следующим образом:

Инстинкт выживания Генри проявлялся вовне как хитрость, которая сочеталась со своего рода слабостью. Он наделил Крузо властью, позволившей тому делать фактически все, что он только мог пожелать. Лишая своей милости Брича и даруя ее его заместителю, он сделал антагонистами этих двух людей, в наибольшей степени важных для успеха «Форда». Хотя Генри потерял доверие к Бричу, он тем не менее оставил его официально ответственным за все дела фирмы, потому что такой ход увеличивал его собственные возможности для маневра. Кроме того, будучи официально выше Крузо по должности, Брич мог быть полезен, если Генри хотел держать Крузо в руках.

Такое поведение стало типичным для лидерства Генри Форда II. Всякий раз, когда кто-либо из руководителей фирмы «Форд» обретал власть и влияние, Генри подрезал этому человеку крылья и лишал властных полномочий, а для этого переводил его на должность с меньшими возможностями воздействовать на события, поддерживал подчиненных этого руководителя или публично оскорблял его самого. Такая тактика продолжала использоваться на протяжении всего того времени, пока Генри II был у руля «Форда». В качестве одного из президентов компании «Форд» Ли Якокка, уже после того как сам покинул эту фирму, прокомментировал данную ситуацию следующим образом:

«Как я имел возможность изучить на собственной шкуре, у Генри Форда была отвратительная привычка избавляться от сильных лидеров».

***Самый лучший руководитель – человек, у которого хватает ума подобрать хороших людей для выполнения того, что он хочет сделать, и хватает самообладания сдержаться и не соваться в их дела, пока они занимаются этим.***

***Теодор Рузвельт***

### **ЕСЛИ ВЫ НЕ В СИЛАХ ВОЗГЛАВЛЯТЬ ИХ...**

Якокка рассказал, что Генри Форд II когда-то изложил своему будущему президенту собственную философию лидерства, сделав это за несколько лет до того, как сам Якокка стал ее мишенью. Форд сформулировал ее следующим образом: «Если какой-то парень работает на вас, не позволяйте ему чувствовать себя слишком комфортно. Не давайте ему уютно устроиться и укорениться в своих привычках. Всегда действуйте неожиданно для него. Постоянно держите своих людей в тревоге и выводите их из равновесия».

Оба Генри Форда проявили свою неспособность считаться с законом наделения полномочиями. Вместо того чтобы искать сильных лидеров, развивать их навыки и умения, предоставлять им ресурсы, власть и ответственность, а затем давать свободу в достижении поставленных целей, они из-за неуверенности в себе попеременно то поощряли своих лучших людей, то «топили» их. Но если вы хотите преуспевать в качестве лидера, то просто обязаны наделять других полномочиями. Теодор Рузвельт прекрасно понимал это: «Самый лучший руководитель — человек, у которого хватает ума подобрать хороших людей для выполнения того, что он хочет сделать, и хватает самообладания сдержаться и не соваться в их дела, пока они занимаются этим».

### **БАРЬЕРЫ НА ПУТИ К НАДЕЛЕНИЮ ПОЛНОМОЧИЯМИ**

Аналитики и специалисты по проблемам лидерства Линн Макфарленд, Ларри Сенн и Джон Чайлдрес подтверждают, что «модель лидерства, связанная с наделением полномочиями, отходит от модели власти по должности и приближается к ситуации, где все сотрудники наделяются лидерскими функциями так, чтобы они могли вносить вклад, полностью отвечающий их способностям». Только люди, обладающие полномочиями, в состоянии полностью раскрыть свой потенциал. Когда лидер не может или не хочет снабдить полномочиями других, то он тем самым создает внутри своей организации барьеры, которых его сотрудники

не в силах преодолеть. Если подобные барьеры сохраняются достаточно долго, то люди просто капитулируют или же переходят в другую организацию, где смогут реализовать свой потенциал в максимальной степени.

***Возможности людей добиваться результатов определяются способностью их лидеров делегировать полномочия.***

Почему же некоторые лидеры нарушают закон наделения полномочиями? Рассмотрим некоторые наиболее распространенные причины:

### **БОЯЗНЬ ПОТЕРЯТЬ РАБОТУ**

Враг номер один наделения полномочиями — это боязнь потерять работу, желание иметь гарантию занятости. Слабого лидера беспокоит, что если он станет помогать подчиненным, то сам окажется человеком, без которого вполне можно обойтись. Но истина такова, что единственный способ сделать себя незаменимым состоит в том, чтобы стать человеком заменяемым и необязательным. Другими словами, если вы способны постоянно наделять полномочиями других и помогать им развиваться таким образом, чтобы они могли взять вашу работу на себя, то обязательно станете для своей организации настолько ценным человеком, что окажетесь незаменимым. В этом состоит парадокс закона наделения полномочиями.

***Единственный способ сделать себя незаменимым состоит в том, чтобы стать человеком заменяемым.***

### **СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМ**

Лауреат Нобелевской премии писатель Джон Стейнбек утверждал: «Такова уж природа человека, что, становясь старше, он выступает против перемен, особенно перемен к лучшему». По самой своей природе наделение других полномочиями несет с собой постоянные перемены, поскольку оно стимулирует людей к тому, чтобы расти и вводить новшества. Перемены — это цена прогресса.

### **НИЗКАЯ САМООЦЕНКА**

У многих людей оценка себя как личности и самоуважение основываются на их работе или должности. Поставьте любую из них под угрозу — и вы поставите под угрозу их самооценку. С другой стороны, публицист Бак Роджерс пишет: «Для тех, кто уверен в себе, изменение является стимулом, поскольку они убеждены, что один талантливый человек может нести миру большие перемены и влиять на происходящее вокруг него. Эти люди — активные творцы, созидатели и побудители, мотивирующие других к действиям». Они же наделяют окружающих полномочиями.

### **ВОЗГЛАВЛЯТЬ И ВЕСТИ ЗА СОБОЙ ПУТЕМ ВОЗВЫШЕНИЯ ДРУГИХ**

Только уверенные в себе лидеры способны отдавать себя другим. Марк Твен однажды отметил, что великие дела можно творить, лишь когда вас не заботит, кто поставит их себе в заслугу. Но можно пойти на шаг дальше. Я

убежден, что величайшие дела можно творить *только* в том случае, когда вы ставите *их* в заслугу другим. Это и есть закон наделения полномочиями в действии. Адмирал Джеймс Б. Стокдейл, который был однажды кандидатом в вице-президенты, утверждал: «Лидерство должно быть основано на доброй воле... Оно означает очевидное и чистосердечное обязательство помогать своим приверженцам и последователям... Кто нам нужен, так это лидеры с открытой душой, которые настолько стремятся помогать людям, что в итоге готовы признать свою работу ненужной. Но в том-то и суть настоящих лидеров, что они никогда не остаются без работы, равно как никогда не остаются без последователей. Как бы странно это ни звучало, но великие лидеры обретают власть, отдавая ее другим».

***Величайшие дела можно творить только в том случае, когда вы ставите их в заслугу другим.***

Один из величайших лидеров Америки был наделен подлинным даром передавать свою власть и полномочия другим. Его имя — Авраам Линкольн. Глубину уверенности Линкольна как лидера можно видеть хотя бы по тому, как он подбирал свой кабинет. Большинство президентов включают в него союзников и единомышленников, придерживающихся тех же убеждений, что и они сами. Но не Линкольн. В момент, когда страна находилась на перепутье, когда у политики, проводимой Линкольном, было много противников, он собрал вместе группу лидеров, которые должны были объединить его партию и сделать ее сильной благодаря разнообразию и множественности подходов. Один из биографов Линкольна сказал про его метод следующее:

Для президента выбрать политического конкурента на важный пост в кабинете не было чем-то беспрецедентным; однако, преднамеренно окружив себя всеми своими разочарованными антагонистами, он, казалось, сам накликал беду. Знаком искренности намерений Линкольна являлось то, что президент искал совета людей, столь же сильных, как он сам, или даже более сильных. А полное отсутствие страха оказаться сокрушенным, отвергнутым или попраным такими людьми показывало или его безграничную наивность, или же безмятежную уверенность в мощи своего лидерства.

Линкольн жил по закону наделения полномочиями. Глубокая уверенность в себе позволяла ему отдавать свою власть другим.

### **НАХОДИТЬ СИЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ И НАДЕЛЯТЬ ИХ ПОЛНОМОЧИЯМИ**

Способность Линкольна наделять других полномочиями сыграла важную роль в его взаимоотношениях с генералами в ходе гражданской войны. Сначала ему было тяжело находить людей, достойных его доверия. Когда южные штаты откололись, самые лучшие генералы страны перешли в стан южан и решили служить Конфедерации. Но Линкольн никогда не терял надежды на победу, равно как и не пренебрегал тем, чтобы давать своим лидерам власть и свободу, даже в

ситуациях, когда в отношениях с предшествующими генералами такая стратегия терпела неудачу.

Например, в июне 1863 года Линкольн передал командование армией Потوماка в руки генерала Джорджа Г. Мида. Линкольн надеялся, что тот лучше справится с обязанностями, чем ею предшественник генералы Амброс Э. Бернсайд и Джозеф Хукер. Буквально через несколько часов после назначения Мида на указанную должность Линкольн послал к нему курьера. В президентском послании, в частности, говорилось:

Принимая во внимание обстоятельства, никто и никогда не получал более важного поста командующего; и я не могу сомневаться, что вы полностью оправдаете то доверие, которое питает к вам правительство. Из этой штаб-квартиры вас не будут стеснять никакими мелочными инструкциями. Ваша армия вольна действовать так, как вы сочтете нужным при разных обстоятельствах по мере их возникновения... Все силы, находящиеся в пределах сферы ваших оперативных действий, будут подчинены вашим приказам и распоряжениям.

Как оказалось, первый существенный вызов, брошенный Миду, имел место, когда генерал командовал армией близ небольшого пенсильванского городка под названием Геттисберг (66). Это было испытание, которое он выдержал со всей убедительностью. Однако в итоге тем генералом, который полностью использовал власть, предоставленную Линкольном, оказался не Мид. Чтобы окончательно переломить ход войны, потребовался Улисс С. Грант (67). Но именно Мид остановил армию Ли, когда все висело на волоске, и воспрепятствовал походу этого генерала конфедератов на Вашингтон. Использование Линкольном закона наделения полномочиями было столь же последовательным, как привычка Генри Форда нарушать его. Даже когда его генералы действовали неудачно, Линкольн брал вину на себя. Специалист по Линкольну Дональд Т. Филлипс подтверждает данный факт: «На протяжении всей войны Линкольн продолжал публично принимать на себя ответственность за проигранные сражения или упущенные возможности».

***Чтобы опустить других, вы должны опуститься вместе с ними.***

В течение всей войны Линкольн демонстрировал способность твердо стоять на своем и мог постоянно передавать власть другим благодаря прочной, как скала, уверенности в себе и своей миссии.

### **В ЧЕМ СИЛА НАДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЯМИ?**

Ключ к наделению своими полномочиями других — огромная вера в людей. Думаю, что удача была на моей стороне, поскольку мне всегда было очень легко поверить в другое. Недавно я получил весточку от одного человека, не принадлежащего к моим родственникам, которого я всегда старался наделить различными полномочиями. Его имя — Дэн Рейланд. При необходимости он замещал меня как пастора в церкви Скайлайн, а сегодня Дэн является вице-президентом по развитию лидерства в фирме «INJOY». Дэн написал:

Джон!

В деле наставничества случилось нечто выходящее за все рамки. Меня просят учить других вопросам наделения полномочиями! Если я и смогу осуществить это, то лишь потому, что сначала вы предоставляли мне самые широкие полномочия. В моей памяти до сих пор ясно сохранился день, когда вы решили рискнуть и выбрали меня в качестве своего пастора-заместителя. Вы доверили мне большое и ответственное дело — повседневное руководство всем персоналом и священнослужителями вашей церкви. Вы наделили меня властью и полномочиями... Вы поверили в меня — возможно, даже больше, нежели я верил в себя сам. Вы продемонстрировали свою веру в меня и доверие ко мне таким образом, что я не только смог перенять вашу уверенность, но в конечном счете она даже стала моей... Я безгранично благодарен за ваше воздействие на мою жизнь, которое изменило меня и все мои жизненные обстоятельства. Сказать вам «спасибо» едва ли будет достаточным. Гораздо лучше произнести: «Я люблю и ценю вас. Пожалуй, лучший способ, каким я могу высказать свою благодарность, состоит в том, чтобы всю жизнь передавать другим лидерам тот дар, который вы вручили мне.

Дэн

Я благодарен Дэну за все, что он сделал для меня, и убежден, что этот человек вернул мне намного больше, нежели я дал ему. При этом я искренне наслаждался все то время, которое провел рядом с Дэном, помогая ему расти. Истина такова, что наделение полномочиями действительно оказывает мощное воздействие, и не только на того, кому они предоставляются и кто благодаря этому развивается, но также и на самого Наставника. делая других более значительными личностями, мы и сами становимся значительнее. Дэн сделал меня лучше, нежели я был до встречи с ним, — не только потому, что помог мне достичь намного большего, чем я мог бы добиться своими собственными силами, но и потому, что весь процесс общения и работы с ним сделал меня еще лучшим лидером. В этом и заключается действие закона наделения полномочиями.

## **ЗАКОН ВОСПРОИЗВОДСТВА**

### ***Чтобы вырастить лидера, нужен лидер***

В этом году на своих семинарах по вопросам лидерства я проводил неформальный опрос с целью выяснить, что побудило слушателей этих мероприятий стать лидерами. Сводные результаты опросов таковы:

#### **КАК ОНИ СТАЛИ ЛИДЕРАМИ**

В результате кризиса — 5 процентов

Природный дар — 10 процентов

Под влиянием другого лидера — 85 процентов

Если вы когда-либо всерьез размышляли об истоках лидерства, то вас эти цифры, вероятно, отнюдь не удивили. И без того известно, что небольшое число людей становится лидерами, поскольку организация, где они обитают, испытывает кризис, и они просто вынуждены что-то делать перед лицом происходящего. Другую и тоже ограниченную по численности группу образуют люди с таким большим природным даром и инстинктами, что они способны самостоятельно проложить себе путь к лидерству. Но свыше четырех пятых из числа всех лидеров, которых вам доведется встретить, возникли в лидерском качестве благодаря воздействию, оказанному на них признанными лидерами, послужившими им наставниками. Так происходит в соответствии с законом воспроизводства: чтобы вырастить лидера, нужен лидер.

#### **МНОГИЕ ИДУТ ПО ИХ СТОПАМ**

Из тех людей, которых я опрашивал, приблизительно третья часть является лидерами в деловом мире, а две трети — это лидеры в церквях и религиозных организациях. Но ответы будут сходными почти независимо от сферы деятельности. Например, вы обнаружите, что закон воспроизводства прекрасно работает в профессиональном футболе.

Позвольте задать вам следующий вопрос: знаете ли вы, что если проследить процессы развития, обучения и становления половины главных тренеров в НФЛ (по состоянию на 1998 год), то мы придем к двум давним выдающимся лидерам профессионального футбола Биллу Уолшу и Тому Лондри? Десять нынешних главных тренеров команд НФЛ провели год или более, работая под началом троекратного обладателя суперкубка Билла Уолша или одного из тех его главных помощников, которых он обучил. А пять тренеров НФЛ имеют прямую или косвенную наставническую связь с тренером Томом Лондри, команды которого дважды завоевывали суперкубок, или с одним из тех, кого он выучил и подготовил.

Почти каждый преуспевающий тренер НФЛ провел определенное время, работал с другим сильным лидером, который помог его обучению и послужил для него моделью. В дополнение к тем, юго связан с Уолшем или Лондри, в НФЛ имеются и другие сходные примеры: Дейв Уанстедт работал под руководством двукратного обладателя суперкубка Джимми Джонсона (68), а сегодняшние главные тренеры Билл Коухэр и Тони Данджи подолгу работали у Марти Шоттенхаймера в команде «Канзасских вождей». Чтобы вырастить лидера, нужен лидер.

### **НЕКОТОРЫМ ЭТО УДАЕТСЯ, ДРУГИМ — НЕТ**

В главе, посвященной закону уважения, я объяснил, что люди естественным образом следуют за теми лидерами, которые сильнее их самих. Точно так же: только лидеры способны воспитать других лидеров. Люди не могут дать другим того, чем не обладают сами. Чьи-то последователи, приверженцы и поборники просто не в состоянии воспитать лидеров. Но из того, что данный человек является лидером, вовсе не обязательно вытекает, что он непременно вырастит других лидеров. На каждого. Билла Уолша, Джорджа Зайферта или Тома Лондри имеется Винс Ломбарди (69) — человек, который сам по себе является великим тренером и лидером, но не вырастил других великих тренеров, которые пошли бы по его столам.

***Люди не могут дать другим того, чем не обладают сами.  
Последователи просто не в состоянии воспитать лидеров.***

Почему далеко не все лидеры воспитывают других по своему образу и подобию? На то существует, много причин. Иногда они просто не осознают огромной ценности, которую несет с собой воспитание новых лидеров. (Подробнее мы поговорим о ценности этого процесса в главе, посвященной закону скачкообразного роста.) Другие могут сосредоточивать так много внимания на своих поборниках и отдавать им так много времени и сил, что у них не остается практически ничего для своих ключевых сотрудников, из которых надо растить новых лидеров. Я подозреваю, что с Винсом Ломбарди дело обстояло именно так. Для других лидеров реальная проблема может состоять во внутренней неуверенности. Вспомните, чему учит закон наделения полномочиями: только уверенные в себе лидеры передают власть другим. Увлекались ли вы когда-либо в детские годы игрой под названием «Делай как я»? Знаю, что мне она нравилась. Даже тогда я хотел стать лидером. А вы помните, что нужно было делать, чтобы оставаться в той игре водящим? Надо было преднамеренно заставить тех, кто вас имитировал, совершать ошибки. За это они попадали в конец очереди. Есть и другие похожие игры, где водящий — лидер — должен предпринимать попытки сделать нечто такое, чтобы другие не смогли продублировать его. Проблема с играми типа «Делай как лидер» состоит в том, что для победы вам надо заставить другого участника проиграть. Это полностью противоположно тому, как вы поступаете, когда возвращаете лидеров.

В прошлом году, проводя семинар по вопросам лидерства в столице Индонезии Джакарте, я излагал слушателям закон воспроизводства и рассказал им об игре «делай как я». Далее я предложил добровольцу выйти ко мне, дабы иметь возможность наглядно показать, что происходит, когда лидер пробует



опускать других, вместо того чтобы поднимать их. Я попросил этого добровольно вызвавшегося человека встать передо мной и положил руки ему на плечи. Затем я начал осаживать его вниз. Чем ниже я хотел опустить его, тем больше должен был наклоняться и приседать, чтобы добиться этого. Чем ниже я хотел его нагнуть, тем ниже должен был опускаться сам. То же самое происходит и в случае лидерства: чтобы опустить других, вы должны опуститься вместе с ними.

## **ВОСПИТАНИЕ ТЕХ, КТО ПОБЕДИТ ВЕЛИКАНОВ**

Одно из моих любимых повествований, которое прекрасно иллюстрирует закон воспроизводства, — библейский рассказ про Давида. Почти каждый слышал историю о Давиде и Голиафе. Когда армия филистимлян выступила против царя Саула и народа Израиля и решила помериться с ними силами, то вызов израильтянам бросил Голиаф — огромный и могучий профессиональный единоборец. Он сказал, что готов сразиться с самым сильным из воинов Израиля, и пусть победителю достанется все: «выберите у себя человека, и пусть сойдет ко мне. Если он может сразиться со мною и убьет меня, то мы будем вашими рабами; если же я одолею его и убью его, то вы будете нашими рабами и будете служить нам». И кто же выступил вперед, чтобы принять этот грозный и чреватый последствиями вызов? Вовсе не могущественный царь Саул или кто-либо из его закаленных ветеранов. Давид, непритязательный юноша и сын пастуха, встал, чтобы противостоять великану, и, воспользовавшись пращой, швырнул камень прямо в лоб Голиафа, сбил его с ног, оглушил, а затем отсек голову гиганта его же собственным мечом.

Все мы отождествляем себя с подобным рассказом, потому что любим возгласы одобрения в адрес того, кто поначалу считался обреченным на поражение. Но многие не знают продолжения данной истории. Давид вырос, возмужал и сам превратился в воина, а в конечном счете стал царем Израиля. Но перед этим он воспитал группу великих воителей, которых называли его «отборными мужами». Не менее пяти из них также стали победителями великанов — точно так же, как их лидер. Мог ли достичь этого Саул, предыдущий царь? Нет. Для этого требовался человек, который в свое время сам сумел сделать то, чему потом научил других мужей Израиля. И точно так же, как нужен победитель великанов, дабы сотворить других победителей великанов, требуется лидер, чтобы воспитать других лидеров.

## **МЫ УЧИМ ТОМУ, ЧТО ЗНАЕМ САМИ, И ВОСПРОИЗВОДИМ ТАКИХ, КАКОВЫ МЫ САМИ**

Мне очень повезло в смысле воспитания, потому что я вырос в доме подлинного лидера — моего отца Мелвина Максвелла. На заре своей жизни я каждый день получал уроки работы и взаимодействия с людьми, понимания приоритетов, личностного развития через посредство особого плана персонального роста, а также уроки того, какую цену приходится платить за лидерство. Некоторая часть из того, что я узнавал, являлась плодом его прямого обучения. Но большая часть этих знаний являлась результатом моего пребывания близ него, исходила из наблюдения за тем, как он общается с другими, и извлечения уроков из его образа жизни и мышления. В результате ко времени поступления в колледж я уже располагал вполне приличной интуицией и понимал вопросы лидерства лучше, нежели большинство моих ровесников. С тех пор я продолжаю систематически

пополнять свои знания о лидерстве. И для получения новых сведений по данному вопросу я специально искал общения с великими лидерами. Если и вы хотите как лидер продолжать свое развитие, то должны действовать точно так же. Проводите время в общении с самыми лучшими лидерами, каких сможете отыскать. Если вы только начинаете такую учебу, то вам может быть полезно побольше общаться с теми, кто близок вам по роду занятий, чтобы получить возможность лучше овладеть азами своей профессии. Но как только вы обретете подобную основу, начинайте учиться лидерству у людей, которые функционируют в самых разных сферах деятельности. Я многое узнал от деловых людей, священнослужителей, политических деятелей, генералов, от профессионалов, занимающихся спортивными играми, от импресарио и антрепренеров. Указанный список еще можно продолжать. Независимо от сферы деятельности принципы лидерства остаются теми же самыми.

Не каждый и не сразу понимает это. Например, несколько лет назад, когда я сказал своему брату Ларри, что собираюсь начать более серьезно и в большем объеме заниматься обучением вопросам лидерства в деловой сфере, он отнесся к этому немного скептически. Ларри бизнесмен по природе. Занимаясь торговлей недвижимостью, он достиг финансовой независимости еще в то время, когда ему не исполнилось и тридцати лет, а сейчас он заседает в правлениях нескольких компаний и является членом попечительского совета одного университета. И Ларри вовсе не был уверен, нужны ли бизнесменам лекции о лидерстве, которые станет им читать бывший пастырь. Но я знал, что лидерство есть лидерство, и его принципы применимы независимо от того, где вы функционируете и чем занимаетесь. И вот, когда я, питая в этом плане достаточную уверенность, начал преподавать вопросы лидерства в таких организациях, как «Wal-Mart», «Sams Club», «Mary Kay» и «Baillie Lumber», а работавшие там люди увидели, что излагаемые мною общие принципы работают и применительно к ним, они стали просить о моих новых выступлениях и семинарах. Почему же столь крупные компании ищут совета от человека, возглавляющего всего лишь четыре маленькие фирмы? Да потому, что они понимают закон воспроизводства. Они знают: чтобы вырастить лидера, нужен лидер, независимо от того, про какую область занятий идет речь.

## **СДЕЛАЙТЕ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ**

Единственный способ, который позволит вам развивать способности других лидеров, таков: вы должны сами становиться лучшим лидером. Если вы уже предприняли те первые шаги, о которых шла речь ранее, вас нужно только похвалить, одобрить и призвать не останавливаться. Это означает, что вы достигли положения, позволяющего начать воспитание других лидеров. Приступая к такому роду деятельности, имейте в виду, что лидеры, которые возвращают других лидеров, умеют...

## **ВИДЕТЬ ОБЩУЮ КАРТИНУ**

Каждый эффективный наставник по вопросам лидерства ставит воспитание лидеров на одно из самых приоритетных мест в своей жизни. Он знает, что потенциал его организации зависит от постоянного роста тех лидеров, которые в ней работают. Чем больше там лидеров и чем они сильнее, тем выше его личные шансы на успех.

## **ПРИВЛЕКАТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ**

Возможно, вы слышали слова, принадлежащие Россу Перо (70): «Лидеры не кучкуются. Их нужно находить поштучно». Это верно. Но — как подсказывает и закон магнетизма — если вы вначале разовьете собственные лидерские качества, то сумеете притягивать к себе разных людей, обладающих потенциалом лидерства. А после того как подобные лица появятся вокруг вас и вы, кроме всего прочего, сможете заработать их уважение, у вас появится возможность развивать в них необходимые качества и превращать в еще лучших лидеров.

## **СОЗДАВАТЬ СРЕДУ ДЛЯ ПТИЦ ВЫСОКОГО ПОЛЕТА**

Такая окружающая среда, где лидерство ценится и где его культивируют, становится важным активом всякого, кто занимается наставничеством в сфере лидерства. Подобное окружение не только притягивает к нему «орлов», но и помогает им учиться летать. Подходящая среда для орлов и прочих птиц высокого полета — такая, где лидер генерирует высокие идеи, предлагает окружающим мощные стимулы, поощряет творческий дух, позволяет рисковать и обеспечивает должную степень ответственности и подотчетности. Занимайтесь всем этим достаточно долго и с достаточным количеством людей — и вы разовьете такую культуру лидерства, где орлы обязательно начнут кучковаться.

## **ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛИДЕРОВ ДВИЖЕТ ИХ ВПЕРЕД**

Поняв закон воспроизводства, вы не можете не признавать его огромного воздействия на всякую организацию. Если у компании плохие, слабые лидеры, то с течением времени и без того далеко не блестящая ситуация с лидерством, которая там сложилась, будет только ухудшаться. Если же компания располагает сильными лидерами и они воспроизводят себя, то уровень лидерства в ней будет все повышаться и повышаться. Иногда появляется компания, где лидерство настолько сильно, а процесс развития лидеров так глубоко продуман и планомерен, что его воздействие не только продвигает на более высокий уровень саму эту организацию, но и выплескивается за ее пределы, затрагивая много других фирм. Подобный случай имеет место в корпорации «Дженерал электрик», которую возглавляет председатель правления Джек Уэлч. Она не только стала одной из лучше всего управляемых компаний в мире, но и продолжает выращивать лидера за лидером. Фактически из этой компании за сравнительно короткое время ушло больше отличных лидеров, способных эффективно руководить крупными организациями, чем их было во многих других хороших фирмах на протяжении всей истории их существования. Достаточно пробежаться по нижеследующему списку первых лиц самых разных фирм, которые когда-то работали в корпорации «Дженерал электрик»:

Уильям Аидерс, оборонная фирма «General Dynamics»,

Норман П. Блейк-мл., фирма «USF&G»,

Ларри А. Боссиди, коммуникационная фирма «Allied-Signal Inc.»,

Томас Вандерслайс, президент фирмы «GTE» (телефонная, в том числе сотовая связь), затем — компьютерно-космической фирмы «Appolo Computer», после чего — руководитель фирмы «MVA Com», которая производит компоненты микроволновой техники;

Стэнли К. Гоулт, резинотехническая фирма «Rubber-maid Inc.», а позже — корпорация по производству шин «Goodyear Tire and Rubber Corp»,

Фред Гарри, покойный руководитель компании «Rohr Inc.»,  
Роберт Голдсмит, бывший руководитель компании «Rohr Inc.»,  
Клайд Китон, фирма по очистке акваторий «Clean Harbors»,  
Чак Лиллис, фирма в области СМИ «MediaOne Group», ранее «U.S. West Media Group»,  
Майкл Локхарт, электронная корпорация «General Signal Corp»,  
Дэниэл Макклоулин, фирма «Equifax»,  
Ричард Миллер, компьютерная исследовательская фирма «Wang Laboratories»,  
Джордж Скофилд, фирма «Zurn Industries»,  
Гарри К. Стоунсифер, фирма «Sunstrand», а позже самолетостроительная корпорация «McDonnell Douglas Corp»,  
Джон М. Трани, крупная машиностроительная фирма «Stanly Works»,  
Уолтер Уильямс, резинотехническая фирма «Rubber-maid»,  
Альва О. Уэй, финансовая корпорация «American Express Co.»,  
Глен Хайнер, фирма по производству стекловолокна «Owens Corning Fiberglass»,  
Роджер Шипке, компания «Ryland Group Inc»;  
Майкл Дж. Эмми, Systems and Computer Technology».

Как и в мире профессионального американского футбола, в бизнесе тоже можно проследить происхождение многих лидеров и выйти к общему источнику. Каким образом корпорация «Дженерал электрик» оказалась способной подготовить так много выдающихся лидеров? Во-первых, развитие лидерских качеств является одним из самых высоких приоритетов этой компании. Каждый год она тратит свыше 500 миллионов долларов на обучение и развитие лидеров в своем собственном институте, расположенном в Кротонвилле, который часто называют Гарвардом корпоративной Америки. Но еще важнее тот факт, что данной компанией руководит великий лидер Джек Уэлч. Все начинается сверху, поскольку, чтобы вырастить лидера, нужен лидер. Последователи, приверженцы и те, кто следует по чьим-то стопам, не в силах сделать этого. Равно как не способны на такое и разные официально учрежденные программы. Нужно, чтобы конкретный человек знал другого человека, показал ему все необходимое и воспитал его. В этом и состоит закон воспроизводства.

## ЗАКОН ПОЛНОГО ДОВЕРИЯ

*Людей привлекает лидер, и лишь затем его большая идея*

Осенью 1997 года несколько моих сотрудников и я имели возможность отправиться в Индию и провести там четыре семинара по вопросам лидерства. Индия — удивительная страна, полная многочисленных противоречий. Это красивейший край, где живут душевные и щедрые люди, — и в то же самое время миллионы и миллионы ее жителей влчат жалкое существование в самой страшной бедности, какую только можно вообразить. Именно там довольно многое напоминало мне о законе полного Доверия.

Никогда не забуду момента, когда наш самолет приземлился в Дели. Выходя из аэропорта, я почувствовал себя так, будто мы перенеслись на другую планету. Всюду перед нами возникали огромные толпы. Люди на велосипедах, в автомобилях, на верблюдах и слонах. Люди на улицах, причем некоторые из них спали прямо на тротуарах. Где бы мы ни находились, кругом бродили бесхозные животные, и все пребывало в непрестанном движении. Пока мы по главной улице добирались машиной к нашей гостинице, я также заметил еще кое-что. Знамена. Куда ни глянь, везде были знамена, которые отмечали празднование пятидесятилетия освобождения Индии от гнета, а также огромные портреты одного и того же человека — Махатмы Ганди.

Сегодня люди считают само собой разумеющимся отношение к Ганди как к великому лидеру. Но история его лидерства являет собой поразительное подтверждение закона полного доверия. Мохандас К. Ганди (71), называемый в народе Махатмой (что означает «великая душа»), обучался в Лондоне юриспруденции. После завершения образования он отправился назад в Индию, а затем — в Южную Африку. Там он проработал в течение двадцати лет в качестве адвоката, одновременно активно занимаясь политикой. Именно в то время он вырос в лидера и неизменно боролся за права индийцев и других национальных меньшинств, которые были угнетены и подвергались дискриминации со стороны правительства Южной Африки, придерживавшегося принципа апартеида.

Ко времени своего возвращения в Индию (это случилось в 1914 году) Ганди был очень хорошо известен и пользовался большим уважением среди соотечественников. На протяжении нескольких последующих лет, когда Ганди возглавлял протесты и забастовки, вспыхнувшие по всей стране, люди сплотились вокруг него и все более надежд возлагали на то, что этот внешне невзрачный человек будет их лидером. В 1920 году — всего через шесть лет после возвращения в Индию — Ганди был избран президентом Всеиндийской лиги независимости.

Самое замечательное в Ганди состоит не в том, что он стал лидером индийцев; главное — он сумел изменить весь подход народа к способу обретения свободы. Прежде чем во главе национального освободительного движения встал Ганди, люди пытались достигнуть своих целей насильственным путем. В течение многих лет бунты против британского колониального правления были обычным

явлением. Но в соответствии с великой идеей Ганди перемены в Индии должны были основываться на ненасильственном гражданском неповиновении.

Он когда-то сказал: «Отказ от насилия — величайшая сила, которая имеется в распоряжении человечества. В таком отказе больше могущества, нежели в самом мощном оружии разрушения, сотворенном человеческой изобретательностью».

Ганди обратился ко всему населению страны с призывом встречать притеснение мирным неповиновением и отказом сотрудничать. Даже после того как в 1919 году в Амритсаре британские войска учинили побоище, жертвами которого стали больше тысячи человек, Ганди призывал людей стоять твердо, но не оказывал сопротивления. Сплотить всех и убедить в правильности такого образа мышления было нелегко. Но, поскольку народ стал признавать Ганди своим лидером, люди восприняли его великую идею и сделали ее своей. А после этого они искренне и с глубокой верой следовали за ним. Он попросил жителей страны отказаться от насильственной борьбы, и в конечном счете они прекратили бороться. Когда он призвал, чтобы все сжигали одежду иностранного производства и начали носить исключительно домотканую материю, миллионы людей начали поступать именно таким образом. Когда он решил, что марш к морю в качестве протеста против Закона о соли должен стать средством сплочения и оживления всей акции гражданского неповиновения против британцев, все лидеры страны пешком следовали за ним более трехсот километров до города Данди, где их арестовали представители правительства.

***Лидер находит великую мечту, а затем находит людей. Люди находят лидера, а затем — его мечту.***

Их борьба за независимость была медленной и болезненной, но лидерство со стороны Ганди было достаточно сильным, чтобы народ продолжал верить в обещания, которые сулил он сам и его великое прозрение. В 1947 году Индия обрела независимость. Поскольку люди верили в Ганди, они принимали его убеждения и идеи, его великое прозрение. А приняв это прозрение и поверив в него, они были способны воплотить его в жизнь. Именно так и работает закон полного доверия. Лидер находит великую мечту, а затем находит людей. Люди находят лидера, а затем — его мечту.

### **НЕ СТАВЬТЕ ТЕЛЕГУ ВПЕРЕДИ ЛОШАДИ**

Во время семинаров по проблематике лидерства мне поступает много вопросов насчет прозрения и великой мечты. Всякий раз кто-то подходит мне в перерыве, дает краткое описание осенившей его идеи и спрашивает: «Как вы думаете, вдохновит ли эта идея тех, кто работают со мной?» Мой ответ всегда одинаков: «Сначала расскажите мне вот что: вдохновляете ли этих людей вы сами?»

Видите ли, многие из тех, кого интересует роль прозрения и великой мечты в лидерстве, ставят все в данном вопросе с ног на голову. Им кажется, что если побудительный стимул будет достаточно привлекательным, то люди наверняка клюнут на него, после чего автоматически поверят в выдвинутую идею и последуют за тем, кто ее выдвинул. Но на самом деле лидерство работает совсем не так. Люди в первую очередь следуют не за достойными и заслуживающими

того идеями. Они следуют за достойными лидерами, которые пропагандируют заслуживающие внимания идеи. Людей сначала увлекает лидер и лишь после этого — идеи и мечты этого лидера. Понимание данной очередности полностью меняет весь ваш подход к лидерству и к тому, как и кто ведет за собой людей. Посему для человека, который посещает один из моих семинаров и спрашивает, пойдут ли его люди следом за ним, реальный вопрос звучит совсем иначе: «Дал ли я своим людям основания поверить в меня?» Если ответ на него утвердительный, то поборники данного человека с радостью поверят также и в мечту или идею, которую он выдвигает, а затем последуют за ним. Но если он не выстроил доверительных отношений со своими приверженцами, то на самом деле не имеет особого значения, насколько великой и перспективной является его мечта.

Недавно я читал в еженедельнике «Business Week» статью о том, что партнерами рискованных вкладчиков капитала в компьютерной индустрии выступают «профилированные» в этой отрасли предприниматели. В калифорнийской Кремниевой долине (72) бросается в глаза большое количество людей, которые на протяжении некоторого времени сами были по работе связаны с компьютерами, а затем пробуют создать собственные компании. Сотни из них каждый день рщаются тут и там в попытках найти инвесторов, чтобы получить возможность поставить свои идеи и мини-предприятия на реальную почву. Многие из них терпят неудачу; но если предпринимателю удастся хотя бы однажды преуспеть на данном поприще, то в следующий раз он, как правило, довольно легко находит нужные ему деньги. Во многих случаях инвесторы даже не особенно интересуются выяснением того, в чем конкретно состоит очередной великий замысел таких предпринимателей. Если они поверили в человека, то с готовностью принимают любые его идеи.

Например, предпринимательница Джуди Эстрим, действующая в сфере программного обеспечения, за недавние годы вместе с партнером основала две компании. Она рассказала, что попытки найти финансирование для первой фирмы заняли у нее шесть месяцев и потребовали бесчисленных презентаций, хотя тогда она располагала вполне жизнеспособной идеей, в которую верила на все 100 процентов. Зато создание ее второй фирмы произошло почти мгновенно, чуть ли не за один день. Понадобилось всего два обращения по телефону, которые длились пару минут, чтобы получить солидную поддержку в размере 5 миллионов долларов. Когда разошлась весть о том, что Джуди Эстрим учреждает свою вторую компанию, люди буквально рвались дать ей еще больше денег. Она сказала: «В нашем распоряжении имелись вкладчики капитала, которые не просто выразили готовность рискнуть, а звонили нам и буквально умоляли взять у них деньги». Почему же все для нее изменилось столь решительно? Благодаря закону полного доверия. Люди поверили в нее, а посему были готовы поверить в любое видение, которое ее осенило и которое она предлагала вниманию окружающих даже если им самим и не удавалось ничего увидеть.

### **ГЛАВНАЯ ИДЕЯ ВАШЕГО СООБЩЕНИЯ — ВЫ САМИ**

Каждое сообщение, получаемое людьми, пропускается ими через фильтр, в качестве которого выступает тот человек, от кого оно исходит. Если вы считаете автора какого-то сообщения человеком надежным и заслуживающим доверия, то и само сообщение сочтете имеющим надлежащую ценность. Именно это является одной из причин, почему в качестве популяризаторов различных изделий зачастую используют знаменитых актеров либо спортсменов. Люди покупают кроссовки фирмы «Nike», потому что их рекламирует Майкл Джордан, а вовсе не

обязательно из-за качества указанной обуви. То же самое верно, когда пропагандистами политических или общественных акций выступают актеры. Неужто же актеры, используемые для таких целей, внезапно становятся экспертами в том вопросе, проталкиванием которого они занимаются? Обычно нет. Но это не имеет значения. Люди готовы выслушать Чарлтона Хестона (73), выступающего в поддержку Национальной ассоциации огнестрельного оружия, вовсе не потому, что считают его великим знатоком в области охоты или оружия, а потому *что* верят в него как в человека и питают к нему доверие как к актеру. Если люди однажды поверили в кого-то, то они готовы дать шанс точке зрения этого человека, его мыслям и озарениям. Люди хотят идти рядом с теми, о ком они придерживаются высокого мнения.

### ЭТО НЕ СУЖДЕНИЕ ТИПА «ИЛИИЛИ»

Невозможно отделить лидера от того дела, которому он служит. Этого просто нельзя сделать, как бы упорно вы ни старались. Тут нет места логическому суждению типа или/или. Здесь обе посылки всегда следуют в паре. Посмотрите на приведенную ниже таблицу. Она показывает, как люди реагируют при различных обстоятельствах на лидера и на высказываемую им идею.

#### ЛИДЕР + ИДЕЯ = РЕЗУЛЬТАТ

ЛИДЕР	+ ИДЕЯ	РЕЗУЛЬТАТ
Не доверяют	Не доверяют	Обращаются к другому лидеру
Не доверяют	Доверяют	Обращаются к другому лидеру
Доверяют	Не доверяют	Обращаются к другой идее
Доверяют	Доверяют	Следуют за данным лидером

#### КОГДА ПОСЛЕДОВАТЕЛЯМ НЕ НРАВИТСЯ ЛИДЕР ИЛИ ЕГО ИДЕЯ, ОНИ ИЩУТ ДРУГОГО ЛИДЕРА

Легко понять реакцию людей, когда им не нравится ни лидер, ни его идея. Они, разумеется, не следуют за этим лидером. Вместо этого они начинают искать другого лидера. Это безнадежная ситуация, в которой нет победителей.

#### КОГДА ПОСЛЕДОВАТЕЛЯМ НЕ НРАВИТСЯ ЛИДЕР, НО НРАВИТСЯ ЕГО ИДЕЯ, ОНИ ВСЕ РАВНО ИЩУТ ДРУГОГО ЛИДЕРА

Этот факт может вас удивить. Но даже в ситуации, когда люди считают выдвигаемую идею хорошей, дело обстоит так: если им не нравится данный лидер, то они пойдут и найдут себе другого. В этом одна из причин, почему в профессиональном спорте тренеры так часто меняют команды. Идея игры и подход к ней применительно к любой команде всегда остаются неизменными: каждый хочет победить в чемпионате. Но далеко не всегда игроки верят в своего



лидера. А что случается, когда они уграчивают веру? Владельцы такой команды, понятное дело, не идут на то, чтобы уволить разом всех спортсменов. Они увольняют лидера и приглашают на его место кого-то другого, к кому, как они надеются, члены коллектива станут испытывать доверие.

### **КОГДА ПОСЛЕДОВАТЕЛЯМ НРАВИТСЯ ЛИДЕР, НО НЕ ЕГО ИДЕЯ, ОНИ МЕНЯЮТ ИДЕЮ**

Даже в том случае, когда людям не нравится идея, продвигаемая лидером, они будут по-прежнему следовать за ним, если уже поверили в него. Подобная реакция часто наблюдается в политике. Например, в прошлом американская Национальная организация женщин неоднократно и решительно высказывалась против сексуальных домогательств по месту работы. Но сравнительно недавно, когда Паула Джонс (74) обвинила президента Клинтона в сексуальных домогательствах, организация продолжала, как и ранее, поддерживать президента. Почему? Совсем не потому, что ее члены внезапно стали полагать, будто подобные домогательства приемлемы. Они решили по-прежнему проводить политику поддержки того лидера, в которого уже поверили.

Когда последователи не согласны с идеей своего лидера, они могут реагировать совершенно по-разному. Иногда они пытаются убедить лидера изменить свое мнение. Порой они, напротив, отказываются от своей точки зрения и начинают придерживаться той, которую высказывает лидер. Бывает и так, что стороны находят компромисс. Но, пока приверженцы продолжают питать к своему лидеру доверие, они не станут безоговорочно отвергать его. Более того, они будут по-прежнему следовать за ним.

### **КОГДА ПОСЛЕДОВАТЕЛЯМ НРАВИТСЯ И ЛИДЕР, И ЕГО ИДЕЯ, ОНИ СЛЕДУЮТ ЗА ОБОИМИ**

Они будут следовать за своим лидером независимо от того, насколько неблагоприятно складываются обстоятельства или какое количество препятствий громоздится на их пути. Именно поэтому народ Индии во времена Махатмы Ганди отказывался сопротивляться, когда солдаты косили их оружием и наносили тяжкие потери. И это же вдохновило американскую программу покорения космоса реализовать мечту Джона Ф. Кеннеди и доставить человека на Луну. По этой самой причине люди продолжали питать надежду и не давали угаснуть мечте Мартина Лютера Кинга (75), даже после того как он был застрелен. Именно подобная вера продолжает вдохновлять поборников на продолжение усилий даже тогда, когда они чувствуют, что зашли в тупик и отдали борьбе все имевшиеся у них силы и возможности. Лидеру недостаточно иметь великую мечту и ее достойное обоснование, чтобы заставить людей следовать за ним. Сначала нужно стать отличным лидером, нужно заставить окружающих поверить в вас. Это та цена, которую вы должны заплатить, если хотите, чтобы ваша мечта осуществилась.

### **ЧТОБЫ ЛЮДИ ПОВЕРИЛИ В ВАС, ИМ НУЖНО ДАТЬ ВРЕМЯ**

Если в прошлом вы пробовали заставить своих людей действовать в соответствии с вашей большой мечтой, но не сумели добиться результата, то, вероятно, нарушили закон полного доверия, — можно, даже сами не подозревая

этого. Я осознал важность закона полного доверия в 1972 году, когда согласился принять второе назначение на лидерский пост. В главе, посвященной закону навигации, я упоминал, что после нескольких лет пребывания в той церкви мне удалось провести свой приход через многомиллионную программу строительства, в результате чего мы возвели большое здание с залом для молитвенных собраний. Но в момент, когда я только прибыл туда, конгрегация хотела двигаться совершенно в ином направлении.

Буквально за неделю перед моим приездом в новую для меня церковь более 65 процентов прихожан проголосовали в пользу постройки здесь здания нового учебного центра. Сам я к тому времени успел проделать применительно к указанной церкви и некоторую «домашнюю работу», проанализировал тамошнее состояние дел и, приезжал в данный приход, уже знал, что его будущий рост и успех зависели вовсе не от нового учебного центра, а от нового молельного зала. Зрелище долговременной перспективы данной конгрегации, представавшее перед моим внутренним взором, было абсолютно ясным. Но я не мог прийти сюда, как говорится, «с улицы» и сказать: «Забудьте решение, которое вы только что приняли, и все ваши связанные с этим мучения. Вместо этого следуйте за мной». Мне нужно было выиграть какое-то время, чтобы выстроить отношения с совершенно новыми и незнакомыми мне людьми, а затем завоевать их доверие. Мне удалось устроить так, чтобы уже существовавшая к тому времени специальная комиссия еще раз провела полное и комплексное изучение всех проблем, связанных с проектом учебного центра. Я сказал ее членам: «Если мы собираемся вложить в это дело столько времени и денег, то должны быть до конца убеждены во всем. Я должен располагать информацией о каждой потенциальной проблеме, которая может возникнуть в связи с этим строительством». Такой подход показался каждому достаточно честным и объективным, так что комиссия приступила к работе. На протяжении следующего года указанная группа каждый месяц или около того встречалась со мной и докладывала о собранной ими информации. И всякий раз я хвалил их за проделанную работу и задавал несколько вопросов, которые побуждали бы членов комиссии провести углубленные исследования. Тем временем я упорно трудился над укреплением доверия прихожан к моей персоне. Я налаживал отношения с наиболее влиятельными лидерами прихода. Я отвечал на вопросы буквально каждого человека, чтобы все могли понять меня и способ моего мышления как лидера. Я делился с прихожанами и всеми окружающими своими идеями, надеждами и мечтами применительно к той работе, которой мы с ними занимались. И я начал способствовать росту нашей церковной организации. Этот показатель больше, нежели что-то другое, позволил прихожанам обрести доверие мне и моим способностям.

После того как минуло приблизительно шесть месяцев, люди стали видеть, что наша церковь меняется и начинает продвигаться в новом направлении. Через год комиссия по строительству пришла к выводу, что учебный центр не принадлежит к числу первостепенных нужд церкви, что приход не особенно заинтересован в таком центре, и в конечном итоге она рекомендовала отказаться от его возведения. На следующий год был достигнут консенсус: все пришли к согласию, что ключом к будущему прихода является здание с новой аудиторией для общих собраний и молений. А когда подошло время, 98% членов конгрегации проголосовало по данному вопросу утвердительно и мы приступили к делу.

Разумеется, я мог бы пытаться отстаивать свою точку зрения и соответствующее решение сразу же после прибытия в ту церковь. Я был точно так же уверен в ее правильности тогда, в 1972 году, как и двумя годами позже,

когда мы начали реализацию проекта. Однако если бы я подошел к данной проблеме именно таким образом, то не смог бы преуспеть в деле оказания всем членам прихода помощи по достижению того, в чем они на самом деле нуждались. А в результате мои шансы на лидерство резко уменьшились бы. В качестве лидера вам не заработать очков за неудачу в любом деле, даже самом благородном. Вы не заработаете доверия за то, что были правы. Ваш успех измеряется способностью реально приводить людей в тот пункт, куда они хотят и должны попасть. Но вы сможете сделать это только в том случае, если люди сначала поверят в вас как лидера. В этом и состоит реальность закона полного доверия.

## ЗАКОН ПОБЕДЫ

### *Лидеры находят путь к тому, чтобы их команда победила*

Задумывались ли вы когда-нибудь по поводу того, что отличает лидеров, добивающихся победы, тех, кто терпит поражение? Что делает первых победителями? Трудно выделить одно конкретное качество, которое отличает победителя от побежденного. Каждая ситуация, складывающаяся вокруг лидерства, специфична. Каждый кризис бросает лидеру свои вызовы. Но я думаю, что всем победившим лидерам присуща такая черта, как полная способность смириться с поражением. Альтернатива победе представляется им абсолютно неприемлемой, поэтому они тщательно обдумывают пути победы, а затем идут выбранным путем, используя все имеющиеся в их распоряжении ресурсы.

Я — давний любитель истории гражданской войны в США и как раз сейчас читаю одну старинную книгу, которая напомнила мне о важности закона победы. В ней обсуждаются отличия между президентами Северного союза и Южной конфедерации — Авраамом Линкольном и Джефферсоном Дэвисом (76). Я достаточно часто говорю здесь о Линкольне, и это понятно: ведь он был столь замечательным лидером. Линкольн никогда не забывал, что самым высоким приоритетом для него является победа страны в целом — выше гордости, репутации и личного успеха. Он окружил себя наилучшими лидерами, предоставлял огромные полномочия своим генералам и никогда не боялся поставить победы, одержанные Северным союзом, в заслугу другим. Например, после успеха генерала Гранта под Виксбергом Линкольн послал ему письмо, где говорилось: «У меня никогда не было иной веры, кроме огромной уверенности в том, что вы знаете дело лучше меня... И теперь я лично хочу подтвердить, что вы были правы, а я ошибался».

***Победоносным лидерам присуще чувство, что альтернатива победе представляется им абсолютно неприемлемой, поэтому они тщательно обдумывают пути победы, а затем идут выбранным путем, используя все имеющиеся в их распоряжении ресурсы.***

С другой стороны, Джефферсон Дэвис, казалось, никогда не делал победу своим главным приоритетом. В ситуациях, когда ему нужно было думать и действовать как революционеру, он работал наподобие бюрократа. Когда он должен был делегировать полномочия и прерогативу принятия решений своим генералам, лучшим в стране, Дэви тратил время, управляя ими по мелочам. А хуже всего было то, что этого политика больше беспокоило стремление быть правым, нежели желание выиграть войну. Историк Дэвид М. Поттер так сказал по поводу Дэвиса: «Он тратил чрезвычайно много энергии на вздорные и даже сутяжнические споры, имевшие единственной целью доказать собственную правоту. Дэвис, похоже, испытывал такое чувство, что если он прав, то этого уже вполне достаточно; для него было важнее доказать свою правоту, нежели

получить нужные результаты». Дэвис нарушал закон победы, и, как следствие, его подопечные потерпели сокрушительное поражение.

### **ЭТИ ЛИДЕРЫ СТРАСТНО СТРЕМИЛИСЬ К ПОБЕДЕ**

Кризис выявляет в лидерах и самое лучшее, и наихудшее. Во время второй мировой войны у союзников обнаружили два выдающихся лидера, которые на практике воплощали закон победы: британский премьер-министр Уинстон Черчилль и американский президент Франклин Делано Рузвельт. Они не позволили Адольфу Гитлеру покорить Европу и перекроить карту и устройство старого континента согласно его бредовым идеям. Действуя по одну сторону Атлантического океана, Уинстон Черчилль вдохновлял народ Великобритании на сопротивление Гитлеру. Он стал высказываться против нацистов намного раньше, чем в 1940 году был назначен премьер-министром своей страны. В 1932 году сэр Уинстон выглядел критиком-одиночкой, когда предупреждал: «Не вводите самих себя в заблуждение... Не верьте, что единственное, чего просит Германия, — это равного статуса с другими странами... Они добиваются оружия, а когда получают его, то, уж поверьте мне, наверняка станут просить о возвращении утраченных территорий или колоний».

Черчилль и далее продолжал выступать против нацистов. А когда Гитлер в 1938 году аннексировал Австрию, Черчилль сказал членам палаты общин:

В течение пяти лет я выступаю в палате по данным вопросам — без особо большого успеха. Все эти годы я наблюдаю, как сей славный остров непристойно, беспомощно и безответственно спускается вниз по лестнице, которая ведет в мрачную бездну... Теперь настало, наконец, время будить и поднимать эту страну. Возможно, сейчас последний случай, когда ее еще можно разбудить, имея шанс предотвратить войну или же шанс выйти из нее с победой, если наши усилия по предотвращению этой войны потерпят неудачу.

К сожалению, тогдашний премьер-министр Невилл Чемберлен (77) и другие лидеры Великобритании не противодействовали Гитлеру и все большая часть территории Европы подпадала под власть нацистов. К середине 1940 года основная часть Западной и Центральной Европы находилась под властью Германии. Но в этот момент случилось то, что смогло изменить историю свободного мира. Лидером Англии стал Уинстон Черчилль. Он отказался склониться перед угрозами нацистов. На протяжении года с лишним Великобритания в одиночку противостояла угрозе германского вторжения. Когда Гитлер дал понять, что хочет заключить с Англией сделку, Черчилль отверг его заигрывания и бросил вызов нацистскому фюреру. А когда Германия начала бомбить Англию, британцы твердо и мужественно стояли на своем. И все это время Черчилль искал способ одержать победу.

### **ЧЕРЧИЛЛЬ НЕ СОГЛАСИЛСЯ БЫ НИ НА ЧТО МЕНЬШЕЕ**

Своими действиями Черчилль сплотил британский народ. Этот процесс начался уже с его первой речи после назначения на пост премьера:

Нас ждет испытание самого мучительного свойства. Перед нами много, много долгих месяцев борьбы и страданий. Вы спрашиваете, в чем состоит наша политика? Отвечу: в том, чтобы вести войну на море, на суше и в воздухе, вести со всей энергией и со всей силой, которую в состоянии дать нам Господь; вести войну против чудовищной тирании, которую никто и никогда не превзошел в мрачном и прискорбном реестре человеческих преступлений. Вот наша политика. Вы спрашиваете, какова наша цель? Я отвечу одним словом — победа. Победа любой ценой, победа, невзирая на весь ужас, победа, сколь бы долгой и трудной ни оказалась дорога к ней, поскольку без победы нам не дано выжить. (78)

Тем временем Черчилль делал все, что было в его власти, чтобы он развернул в Средиземноморье войска, которые действовали против сил Муссолини. Хотя он давно ненавидел коммунизм, но связал Великобританию союзом со Сталиным и Советами, посылая им помощь даже в то время, когда поставки в Британию находились под сильнейшей угрозой и на чаше весов лежало само ее выживание. Кроме того, он установил дружеские отношения с Франклином Рузвельтом. Хотя президенты Соединенных Штатов отказывался вступать в войну, Черчилль не щадил усилий, чтобы выстроить с ним прочные отношения, надеясь изменить их с дружбы и взаимного уважения на полномасштабный военный союз. В свое время его усилия окупались. В тот день, когда японцы разбомбили гавань Перл-Харбор, втянув Соединенные Штаты в войну, Черчилль сказал самому себе: «Что ж, в конце концов мы победили».

***Какова же наша цель? Я отвечу одним словом — победа. Победа любой ценой, победа, невзирая на весь ужас, победа, сколь бы долгой и трудной ни оказалась дорога к ней, поскольку без победы нам не дано выжить.***

**Уинстон Черчилль**

## **ЕЩЕ ОДИН ЛИДЕР ПРЕДАН ДЕЛУ ПОБЕДЫ**

Даже до наступления рокового декабря 1941 года Франклин Рузвельт уже в течение нескольких десятилетий на практике исповедовал закон победы. Фактически тавро победы стоит на всей его жизни. Он нашел способ достичь политической победы, одновременно побеждая полиомиелит. Когда Рузвельт был избран президентом и стал нести ответственность за то, чтобы вырвать американский народ из тисков Великого кризиса 1929—1932 годов, это оказалось всего лишь очередной безвыходной ситуацией из числа тех, с которыми он привык и умел бороться. И он снова вступил в борьбу. На протяжении 1930-х годов страна под его началом медленно оправлялась от последствий тяжелейшего экономического спада.

К тому времени, когда нацисты развязали войну в Европе, ставки были высоки. Лауреат Пулитцеровской премии (79) историк Артур Шлезингер-младший (80) отмечал: «Вторая мировая война привела к тому, что демократия была вынуждена бороться за само свое существование. К 1941 году на земле осталось всего только десяток-полтора демократических государств. Но очень своевременно появились великие лидеры, сумевшие сплотить борцов за дело демократии». Тандем в составе Рузвельта и Черчилля обеспечил надлежащее

лидерство, действуя, словно в боксе, сериями из коротких, но мощных и взаимосвязанных ударов. Точно так же, как премьер-министр сплотил Англию, президент собрал американский народ воедино и смог нацелить его на борьбу за общее дело в такой степени, какой не удавалось достичь никому ни до, ни после него.

Для этих двух лидеров победа представляла собой единственный выбор. Если бы они согласились на что-нибудь меньшее, мир сегодня выглядел бы совершенно по-иному. Шлезингер говорит: «Посмотрите на окружающий нас мир. Это явно не мир Адольфа Гитлера. Для истории его тысячелетнего рейха, как оказалось, была отведена всего лишь дюжина коротких и кровавых лет нацистского правления. И это явно не мир Иосифа Сталина. Тот кошмарный мир самоликвидировался на наших глазах. Не является он и миром Уинстона Черчилля... Мир, в котором мы живем, — это мир Франклина Рузвельта. Без Черчилля и Англии вся Европа рухнула бы. Без Рузвельта и Соединенных Штатов она никогда не смогла бы снова стать глашатаем свободы. Даже Адольф Гитлер и армия Третьего рейха не сумели противостоять этим двум лидерам, до конца преданным закону победы».

### **ВЕЛИКИЕ ЛИДЕРЫ НАХОДЯТ ПУТЬ К ПОБЕДЕ**

Когда давление нарастает, великие лидеры проявляют себя с наилучшей стороны. Все, что в них есть хорошего, выходит на поверхность и работает в их пользу. Только несколько лет назад Нельсон Мандела (81) был избран президентом Южно-Африканской Республики. Это было огромное завоевание для народа его страны, но оно потребовало долгого времени. Путь к сей славной победе был вымощен двадцатью семью годами жизни Манделы, проведенными в тюрьме. На этом пути он предпринимал любые действия, которые требовались, чтобы хоть на шаг приблизиться к победе. Мандела примкнул к Африканскому национальному конгрессу (АНК), который вскоре стал организацией, объявленной вне закона. Он устраивал мирные проесты. Он уходил в подполье миру, пытаясь найти поддержку. Когда это понадобилось, он предстал перед судом и принял приговор к длительному тюремному заключению с достоинством и отвагой. А когда пришло подходящее время, он в результате длительных переговоров сумел добиться внесения изменений в состав и деятельность правительства Фредерика Виллема де Клерка. А потом много и упорно работал для закрепления достигнутой победы, пытаясь принести своей стране исцеление. Мандела описывает себя как вобычного человека, который стал лидером благодаря необычайным обстоятельствам». Я скажу иначе: он является лидером, сумевшим сделать нечто необычайное благодаря силе своего характера и неизменной приверженности закону победы.

***Когда давление нарастает, великие лидеры проявляют себя с наилучшей стороны. Все, что в них есть хорошего, выходит на поверхность.***

### **ВЫ МОЖЕТЕ ВИДЕТЬ ЭТО КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

Действие закона победы можно ежедневно видеть на различных спортивных состязаниях. В других сферах жизни лидеры проделывают основную часть работы за кулисами, и вам никогда не удастся увидеть всего этого своими глазами. Зато

здесь можно неотрывно наблюдать за лидером и за тем, как он действует для достижения выигрыша. И когда раздается финальный свисток или сирена, вы точно знаете, кто и почему победил. У всякой спортивной игры имеется немедленный и конкретный результат. Когда я хочу увидеть закон победы в действии, то покупаю билет на стадион или в спортивный зал и наблюдаю за кем-либо вроде звезды баскетбола Майкла Джордана. Это спортсмен, который приводил зрителей в трепет индивидуальным мастерством, но вместе с тем был и незаурядным лидером. Каждый день он жил и дышал законом победы. Когда судьба матча висела на волоске, Джордан всегда находил для команды путь к выигрышу. Его биограф Митчелл Кругел говорит, что упорство Джордана и его страстное стремление побеждать ярко проявляются в каждой грани жизни великого спортсмена. Он даже показывает это на примере регулярных двухсторонних игр его команды «Чикаго буллс», которые входили в состав каждой тренировки. Кругел объясняет:

На тренировках команда разбивалась на две группы, первая из которых называлась белой командой, а вторая пятерка носила красные майки. С первого дня Лоухери (82) включал Джордана в состав «белых». С Джорданом и его товарищем по команде Вулриджем белая команда легко побеждала в коротких играх до 11 очков. Уступившая команда всегда должна была после тренировки пробегать дополнительные отрезки спринта с ускорениями. Потом пришло время, когда в этих двухсторонних мини-матчах Лоухери перебросил Джордана в красную команду. И сразу же «красные» стали чаще одерживать победы, нежели проигрывать.

В начале своей карьеры Джордан полагался главным образом на свой личный талант и усилия. Но по мере созревания он все больше направлял внимание на то, чтобы действовать как лидер и способствовать лучшему выступлению всей команды в целом. Джордан думает, что многие зрители и специалисты не заметили этого. Он когда-то сказал: «Когда я пропускаю встречу, отчего-то каждый задается вопросом, а смогут ли они победить без меня?.. Отчего никто не спрашивает, по какой причине это происходит и что именно я вношу в игру такого, из-за чего она делается другой? Готов спорить, но никто и никогда не говорил, что “Чикаго буллс” не хватает моего лидерства или моей способности сделать товарищей по команде лучше». Но он обеспечивал своей команде как раз это. Лидеры всегда находят для своей команды путь к победе.

Незадолго до конца своей блестящей карьеры Майкл Джордан снялся в рекламном ролике для фирмы «Nike», где он перечисляет некоторые из своих неудач: «За время выступлений я промазал больше 9 тысяч бросков, проиграл больше 300 матчей. Двадцать шесть раз я выполнял бросок, от которого зависел исход матча, и промахивался». Я читал интервью с Джорданом вскоре после первого выхода этой рекламы в эфир, где репортер спросил у Джордана, неужели он действительно так много раз пропускал броски. Ответ Джордана весьма показателен: «Понятия не имею». Кто-то может быть разочарован подобным комментарием, но зато он позволяет глубже проникнуть в индивидуальность этого лидера и лучше понять его психологию. Майкл Джордан не сосредоточивал внимания на прошлых ошибках. Для него важно лишь одно: что он может сделать здесь и сейчас, чтобы привести свою команду к победе.



## **НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ, В КАКУЮ «ИГРУ» ОНИ ВВЯЗАЛИСЬ**

В сегодняшнем баскетболе действует много больших спортсменов. Но и самая ослепительная индивидуальная игра далеко не всегда приносит победу. Для ее достижения больше, чем что-нибудь другое, необходимы еще и способности к лидерству. Величайшие спортсмены прошлого имели в себе нечто большее, чем индивидуальный талант, хотя и он, безусловно, присутствовал. Например, такая звезда, как бостонский центровой Билл Рассел (83), измерял качество своей игры тем, насколько она помогла всей команде выступить лучше. И результат был замечательным — потрясающие одиннадцать титулов чемпиона НБА. Защитник команды «Лос-Анджелес лейкерс» Мейджик Джонсон (84), которого трижды называли самым ценным игроком НБА и который вместе с командой побеждал в пяти первенствах НБА, был выщающимся снайпером, но самым большим вкладом этого защитника являлась его способность управлять командой и своевременно передавать мяч прямо в руки товарищей по команде. Ларри Берд, который в 1980-е годы определял игру бостонской команды «Селтикс», замечателен еще и тем, что он иллюстрирует закон победы не только как игрок, но и позже — как главный тренер команды «Indiana Pacers». Выступая за бостонцев, он был назван лучшим новобранцем года, три раза становился самым ценным игроком и привел свою команду к трем выигрышам первенства НБА. В первый год работы с командой из Индианы Ларри Берд был назван в НБА тренером года, после того, как смог привести эту команду к наивысшему проценту побед за всю историю ее выступлений в НБА.

Хорошие лидеры всегда находят для своих команд путь к выигрышу. Это и есть закон победы. Конкретный вид спорта здесь не имеет значения. Майкл Джордан, Мейджик Джонсон и Ларри Берд проделывали это в НБА. Джон Элви добивался того же самого в американском футболе, приведя свою команду к большему количеству побед, достигнутых в последней четверти встречи, чем любой другой из разыгрывающих полузащитников в истории НФЛ. Пеле умел делать то же самое в футболе, принеся Бразилии три звания чемпиона мира. Лидеры находят для своей команды путь к успеху.

## **ТРИ СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ ПОБЕДЫ**

Идет ли речь о спортивной команде, армии, бизнесе или некоммерческой организации, победа возможна лишь при наличии следующих трех составных частей.

### **1. ЕДИНСТВО ПОДХОДА**

Команды добиваются успеха только в том случае, когда те, кто в ней выступает, придерживаются единого подхода — независимо от того, насколько велик их талант или потенциал. Команде не победить в чемпионате, если у ее игроков совершенно разные взгляды. Это справедливо для профессионального спорта. Это справедливо в бизнесе. Это справедливо в церковных приходах.

Я постиг этот урок еще в средней школе, когда как юниор выступал в школьной команде по баскетболу. Там была группа очень талантливых ребят, и нас собрали вместе с намерением выиграть чемпионат штата. Но у нас возникла проблема. Младшие ребята-юниоры и старшекласники, входившие в команду, отказались действовать вместе. Ситуация стала настолько серьезной, что тренер в конечном итоге вообще бросил попытки заставить нас выступать вместе и для

предстоящих встреч разделил сборную школы на два отдельных состава. В итоге у нашей команды оказались просто жалкие результаты. Вы спросите почему? Мы не разделяли единого подхода.

***Команде не победить в чемпионате, если у ее игроков совершенно разные взгляды.***

## **2. РАЗНООБРАЗИЕ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ**

Почти само собой разумеется, что всякая команда нуждается в разнообразии навыков и умений. Вы можете вообразить целую хоккейную команду, составленную из одних вратарей? Или футбольную команду, в которой нет никого, кроме сплошных разыгрывающих полузащитников? Это абсолютно лишено смысла. Точно так же и любой организации, чтобы преуспеть, требуются разнообразные таланты, тогда каждый ее «игрок» будет успешно исполнять свою роль.

## **3. ЛИДЕР, ПРЕДАННЫЙ ДЕЛУ ПОБЕДЫ И ВОСПИТЫВАЮЩИЙ ИГРОКОВ ТАК, ЧТОБЫ ТЕ РАСКРЫЛИ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ**

Не вызывает сомнений, насколько важно наличие в любой команде хороших игроков с разнообразными навыками и умениями. Как говорит бывший футбольный тренер университетской команды «Нотр-Дам» Лу Хольц: «Чтобы выиграть, нужно иметь великих спортсменов, кто бы ни был в команде тренером. Вам не одержать победы без хороших исполнителей, но вот проиграть вполне можно и вместе с ними. Все зависит от того, кто и как их тренирует. Другими словами, для достижения победы вам обязательно требуется еще и надлежащее лидерство. Единый подход к игре не рождается спонтанно. Подходящие спортсмены с надлежащим разнообразием талантов не собираются вместе сами по себе. Чтобы все это произошло, требуется лидер, и он нужен также для обеспечения мотивации, для наделения игроков полномочиями и для непосредственного руководства каждой встречей — словом, для всего того, без чего победить невозможно.

***Чтобы выиграть, нужно иметь великих спортсменов, кто бы ни был в команде тренером. Вам не одержать победы без хороших исполнителей, но вот проиграть вполне можно и вместе с ними. Все зависит от того, кто и как их тренирует.***

***Лу Хольц***

## **ЗАКОН ПОБЕДЫ — ЕГО РАБОТА**

Одна из наиболее примечательных историй успеха, на которую я натолкнулся недавно и которая заслуживает всяческого внимания, касается фирмы «Юго-западные авиалинии» и Херба Келлехера, которых я упоминал в главе, посвященной закону связи. Их история — достойный восхищения пример, показывающий закон победы в действии. Сегодня эта компания напоминает неудержимо мчащийся вперед курьерский поезд, перед которым везде загорается

зеленый свет. Компания доминирует на рынке, постоянно растет, а ее акции всегда высоко котируются. Фактически это единственная американская авиакомпания, которая стабильно получает прибыль каждый год, начиная с уже далекого 1973-го. Сотрудникам очень нравится там работать. Текучесть кадров у данной компании чрезвычайно низка, и считается, что здесь наиболее квалифицированный персонал во всей отрасли. А потому она весьма нравится клиентам и пользуется у них заслуженной популярностью; очень высоко здесь также оценивается уровень обслуживания пассажиров.

Зная текущее положение дел на этих авиалиниях, вы бы никогда не подумали, что сначала дела шли не так гладко. Честно говоря, даже сам факт, что данной фирма сегодня вообще существует, уже является свидетельством того, насколько действен закон победы. Указанную авиакомпанию учредили в 1967 году Роллин Кинг, владелец маленькой фирмы о обслуживанию местного воздушного сообщения в штате Техас, банкир Джон Паркер и юрист Херб Келлехер. Но им потребовалось четыре года, чтобы поднять с земли первый самолет. Едва молодая компания оперилась, как сразу три фирмы: «Braniff», «Trans Texas» и «Континентальные авиалинии» предприняли попытки вытолкнуть ее из бизнеса. И почти преуспели в этом. Одно судебное сражение следовало за другим, но у «Юго-западных авиалиний» имелся человек, который в большей мере, чем кто-либо другой, сделал эту юридическую борьбу своей собственной, — Херб Келлехер. Когда уставной капитал компании оказался израсходованным, а судебные баталии казались безнадежно близкими к поражению, правление фирмы было готово сдаться. Однако Келлехер сказал: «Давайте проведем с ними еще один раунд. Я продолжу представлять компанию в суде, причем не только отказываюсь от всякой оплаты за юридические услуги, но а буду покрывать каждый цент судебных издержек из собственного кармана». Наконец, когда дело «Юго-западных авиалиний» дошло до Верховного суда штата Техас, они одержали окончательную победу и получили возможность поднять свои самолеты в воздух.

После этого «Юго-западные авиалинии» пригласили на пост генерального директора опытного лидера разных авиакомпаний Ламара Мьюза. Он в свою очередь нанял на работу самых лучших руководителей. А поскольку другие авиалинии продолжали непрекращающиеся попытки любой ценой выжить их из авиабизнеса, Келлехер и Мьюз продолжали бороться — в суде и на рынке. Когда у них появились трудности с заполняемостью самолетов, летающих в Хьюстон и обратно, «Юго-западные авиалинии» начали полеты на базе хьюстонского аэропорта «Хобби», который был более удобен для жителей пригородной зоны из-за его близости к центру города. Когда все крупные перевозчики перебазировались в недавно созданный далласский аэропорт «Форт-Уорз», «Юго-западные авиалинии» продолжали летать с удобного терминала «ЛавФилд». А когда эта авиакомпания, чтобы выжить, была вынуждена продать один из четырех принадлежавших ей самолетов, ее руководители сумели организовать дело так, что самолеты фирмы между рейсами оставались на земле не больше чем на десять минут. Тем самым «Юго-западные авиалинии» смогли сохранить в неизменном виде все рейсы и расписание. И если компании не удавалось придумать никакого иного способа заполнить свои самолеты, она начинала варьировать цены на билеты в сезон и межсезонье, предоставляя тем пассажирам, которые путешествовали в целях проведения досуга, огромные скидки.

На протяжении всего этого периода Келлехер продолжал бороться и помогал «Юго-западным авиалиниям» действовать и выживать. В 1978 году, то

есть через семь лет после того как он помог поднять в воздух первый маленький парк самолетов, которыми владела компания, Келлехер стал председателем ее правления. В 1982 году его сделали президентом и генеральным директором. Сегодня он продолжает бороться и находить для компании такие пути, которые ведут к победе. А теперь посмотрите на достигнутые им успехи.

**\* «ЮГО-ЗАПАДНЫЕ АВИАЛИНИИ» ВЧЕРА И СЕГОДНЯ**

	<u>1971 год</u>	<u>1997 год</u>
<i>Численность парка самолетов</i>	4	262
<i>Число служащих на конец года</i>	195	23974
<i>Число перевезенных пассажиров</i>	108 000	50 399 960
<i>Количество обслуживаемых городов</i>	3	51
<i>Количество выполненных рейсов</i>	6 051	786 288
<i>Доля акционеров в средствах предприятия</i>	3,3 миллиона	2,0 миллиарда
<i>Общая стоимость активов (в долларах)</i>	22 миллиона	4,4 миллиарда

Вице-президент администрации «Юго-западных авиалиний» Колин Баррет резюмирует все произошедшее следующим образом: «Менталитет воинов и постоянная борьба за выживание — вот, воистину, то, что создало всю нашу корпоративную культуру». Однако Келлехер и «Юго-западные авиалинии» имеют волю и желание не только выжить, но и победить. Лидеры, на практике реализующие закон победы, убеждены, что всякий результат, который меньше успеха, недопустим и неприемлем. У них нет никакого запасного варианта. Это и поддерживает в них волю к борьбе.

А каков ваш собственный уровень ожиданий, когда речь идет об успехе вашей организации? Насколько вы лично преданы идее победы в вашей «игре»? Готовы ли вы сделать закон победы краеугольным камнем своей битвы за успех или же, когда времена становятся трудными, вы готовы поднять белый флаг? Ваш ответ на этот вопрос может предопределить, потерпите ли вы как лидер неудачу или же преуспеете в этом качестве.

***У лидеров, на практике реализующих закон победы, убеждены, нет никакого запасного варианта. Это и поддерживает в них волю к борьбе.***

## **ЗАКОН МОЩНОГО ПОРЫВА**

### ***Порыв — вот лучший друг лидера***

Каждый лидер сталкивается с необходимостью вносить изменения в деятельность своей организации. Ключом здесь является импульс к движению вперед — то, что я называю «мощным порывом». Точно так же, как всякому моряку известно, что невозможно управлять судном, которое не движется, сильные лидеры понимают, что для того, чтобы изменять направление, сначала нужно начать двигаться — в этом как раз и состоит закон мощного порыва.

Несколько лет назад я видел кинофильм «Встань и сделай». Возможно, вы тоже его смотрели. Это взятая из реальной жизни история об учителе Хайме Эскаланте, который работал в Гарфилдской средней школе восточного округа Лос-Анжелеса в Калифорнии. Внимание здесь концентрируется на преподавательских способностях Эскаланте, но в реальности происходившие события фактически представляют собой иллюстрацию закона мощного порыва. Учить детей, мотивировать их и выступать для них в качестве лидера — это было у него в крови. Хайме Эскаланте начал заниматься этим в юности, когда жил в Боливии. Он начал обучать соседских малышей, когда сам еще учился в начальной школе, а должность преподавателя физики занял прежде, чем закончил колледж и получил первую ученую степень. Эскаланте быстро приобрел известность в городе как самый лучший учитель. В возрасте тридцати с небольшим лет Хайме вместе с семьей эмигрировал в Соединенные Штаты. Несколько лет он проработал в ресторане, а затем попал в электронную фирму «Russel Electronics». Хотя его ожидала блестящая карьера в этой компании, он решил вернуться в школу и сдал экзамены на получение второй ученой степени бакалавра, чтобы получить право на преподавание в Соединенных Штатах. Эскаланте горел страстным желанием изменить жизнь окружающих его людей.

В возрасте сорока трех лет он начал преподавать информатику в Гарфилдской средней школе. Но когда в первый день занятий он явился в Гарфилд, то обнаружил, что никаких средств для приобретения компьютеров не было и в помине. А поскольку у нового преподавателя ученая степень была по математике, ему предложили стать учителем общей математики. Разочарованный, Эскаланте отправился на поиски первого класса, где ему предстояло провести урок, надеясь, что мечта об изменении жизни окружающих, которую он лелеял, не ускользнет от него.

### **БОРЬБА С ОТЛИВНОЙ ВОЛНОЙ НЕГАТИВНОГО ПОРЫВА**

Оказалось, что смена предмета с компьютерной грамотности на математику была самой ничтожной из проблем, вставших перед Эскаланте. В школе, которая выглядела такой тихой и безмятежной во время собеседований, проходивших на летних каникулах, теперь царил настоящий хаос. Такого понятия, как дисциплина, просто не существовало. Драки, похоже, вспыхивали ежеминутно. Везде валялся

мусор, а сомнительные надписи на стенах были более чем обыденны. Ученики — и даже посторонние ребята, которые жили по соседству, — целый день напролет бродили по школьному городку. Эскаланте обнаружил, что чересчур либеральный директор школы, Алекс Авилес, фактически *поощрял* деятельность разных подростковых банд на территории городка. Авилес решил, что члены подобных банд нуждаются в том, чтобы легализовать их и предоставить более широкие возможности отождествлять себя со школой. В результате он потворствовал тому, чтобы восемнадцать различных ученических банд разместили в разных пунктах школьного городка свои *placas* (85) (таблички с символом банды), которые должны были служить ориентиром для сборищ. В общем, учителям все это представлялось сплошным кошмаром, который не мог бы присниться им в самом страшном сне. Каким же невероятным образом Эскаланте собирался нести миру и окружающим перемены в этих условиях?

Чуть ли не ежедневно он думал об увольнении. Но страстное желание учить подростков и преданность стремлению улучшить жизнь школьников не позволяли этому прирожденному педагогу сдаться. Но в то же самое время Эскаланте прекрасно понимал, что если школа не изменится, то учащиеся обречены. Все они быстро скользили назад, к краю пропасти, и крайне нуждались в чем-то таком, что двинуло бы их вперед.

Прорыв произошел в результате того, что поначалу казалось крупным регрессом и даже провалом администраторы школьного округа узнали, что Гарфилду угрожает опасность вообще потерять аккредитацию, после чего они сняли с директорской должности мистера Авилеса и заменили его лучшим лидером — Полом Поссемато. Тот немедленно занялся очисткой школы в прямом и переносном смысле, воспрепятствовал деятельности банд и гнал посторонних из школьного городка. Хотя опыт работы нового директора в учебных заведениях насчитывал только два года, он спас Гарфилдскую школу от утраты аккредитации и остановил негативный порыв, который она испытывала.

### **ЧТОБЫ ДЕЛО НАЧАЛО ДВИГАТЬСЯ, ТРЕБУЕТСЯ ЛИДЕР**

В кинокартине «Встань и сделай» все выглядит так, как если бы именно Эскаланте был тем человеком, которому пришла в голову идея готовить к сдаче экзамена учеников, принадлежащих к группе так называемую продвинутого распределения (ПР). В этой школе тесты ПР уже практиковались, хотя и в ограниченном масштабе. Каждый год несколько школьников проходили указанный тест по испанскому языку. А иногда один-другой выпускник предпринимал попытку сдать этот тест по физике или истории. Но проблема состояла в том, что здесь не было лидера с дальним прицелом, который бы взялся за это дело. Именно в этот момент на сцену выступил Эскаланте. Он был убежден, что способен вместе со школой оказать позитивное воздействие на жизнь своих учеников, и начал с того, что бросил самым лучшим и талантливым ученикам школы вызов — сдать тест ПР по высшим разделам математики дифференциальному и интегральному исчислению.

### **НАЧАТЬ С МАЛОГО**

Осенью 1978 года Эскаланте организовал первый математический класс. Решив собрать вместе всех потенциальных кандидатов из числа 3,5 тысяч учеников Гарфилдской школы, которые были бы способны справиться с данным

учебным курсом, он смог отобрать всего четырнадцать школьников. В течение нескольких первых занятий он распланировал работы, которые им потребуется проделать, чтобы к концу года подготовиться к прохождению теста ПР по дифференциальному и интегральному исчислению, а также по другим высшим разделам школьного курса математики. К концу второй недели занятий он потерял семь учеников — половину класса. Даже те, кто остался, не были как следует подготовлены к такому серьезному курсу. И к концу весны его уроки посещают всего пятеро старшеклассников. Все они в мае предприняли попытку сдать тест ПР по указанным высшим разделам математики, но удалось это только двоим. Эскаланте был разочарован, но отказался сдаваться, тем более что добился некоторого прогресса. Он знал, что если бы ему удалось позволить некоторым из учеников хотя бы частично ощутить вкус победы, укрепить уверенность в собственных силах и дать им надежду, то он сможет продвинуть их вперед. Если бы он только смог придать всему своему начинанию некий первичный импульс, то дела в школе могли бы пойти совсем по-другому.

### **ДВА КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРА: ПОДГОТОВКА И МОТИВАЦИЯ**

Эскаланте понимал, что может преуспеть только в том случае, если его учащиеся будут должным образом воодушевлены и подготовлены. Добиться нужного уровня мотивации не было для него проблемой, потому что Эскаланте — математик и был по-настоящему одарен в данной области. Он мастерски излагал материал своим ученикам и всегда точно знал, что с ними делать. Если они нуждались в дополнительной мотивации, он давал им интересные домашние задания или предлагал вызвать одну из школьных команд на состязание по гандболу. (Кстати, Эскаланте никогда не проигрывал!) Если они нуждались в поддержке и стимулировании, то в награду за успехи он вел ребят в «Макдональдс». Когда подопечные начинали лениться, учитель вдохновлял их различными позитивными примерами, поражал неожиданными задачами, развлекал и даже запугивал. И все это время он на каждом шагу формировал в учениках привычку к упорному труду, приверженность к достижению наивысших результатов и то, что он называл испанским словом *ganas* — страстное желание.

***Лидер всегда находит способ сделать так, чтобы нужные вещи случились.***

Добиться улучшения подготовленности учеников было намного труднее. Эскаланте ввел более глубокое изучение алгебры и тригонометрии в своих младших классах и в учебных курсах низшего уровня, а также заставил часть своих коллег сделать то же самое. Кроме того, он начал искать поддержку для проведения летом дополнительных занятий с целью более глубокого изучения трудных разделов программы по математике. И со временем знания его учеников заметно улучшились.

### **ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С НЕБОЛЬШОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ВПЕРЕД**

Осенью Эскаланте скомплектовал второй класс по дифференциальному и интегральному исчислению, на сей раз — в составе девяти учеников. В конце учебного года восемь из них приступили к испытанию и шестеро успешно сдали

тест ПР. Он делал успехи. Сведения о достижениях замечательного педагога начали расходиться все шире, и осенью 1980 года его класс по изучению высших разделов математики насчитывал уже пятнадцать учащихся. Когда все они решили в конце года проходить тест ПР, то четырнадцать ребят успешно сдали экзамен. Шаги вперед нельзя было назвать огромными, но Эскаланте видел: программа углубленного изучения дифференциального и интегрального исчисления обретает движущую силу и подлинный порыв. Следующая группа старшекласников, насчитывавшая восемнадцать человек, как раз была предметом фильма «Встань и сделай». Подобно своим предшественникам, они очень упорно трудились над освоением дифференциального и интегрального исчисления, а также других высших разделов математики, причем многие каждый день приходили в школу к семи часам утра — за целых полтора часа перед началом школьных занятий. И часто они оставались после уроков до пяти, шести или даже до семи часов пополудни. Когда в мае эти старшекласники приступали к сдаче теста ПР, то чувствовали, что хорошо подготовились.

### **ГАШЕНИЕ ПОРЫВА?**

Но в этот момент возникла проблема, причем такая, которая угрожала свести еще неоперившуюся программу на нет и намертво заморозить проект, над созданием которого Эскаланте так упорно трудился на протяжении последних лет. Инспектор службы образовательного тестирования (СОТ), который руководил проведением ПР-экзаменов, нашел некоторое сходство в ряде ответов на задания, предлагавшиеся ученикам. Это привело к детальному расследованию хода тестирования четырнадцати из общего числа восемнадцати выпускников Гарфилдской школы, которые сдавали данный экзамен. Проверяющие обвинили подопечных Эскаланте в обмане. Разрешение конфликтной ситуации, возникшей в ходе расследования, превратилось в сплошной кошмар. Для учеников единственным способом получить право на зачисление в колледж, которого они так отчаянно добивались, была повторная сдача теста, но они были возмущены и воспринимали передачу как косвенное признание своей вины.

Эскаланте пробовал вмешаться, но чиновники-бюрократы из СОТ вообще отказались разговаривать с ним. Генри Градиллас, который в тот момент был директором школы, также пытался добиться от службы тестирования отмены указанного решения, но безуспешно. Они были в тупике.

Наконец учащиеся согласились еще раз подвергнуться испытанию, даже невзирая на то что они перестали посещать школу и в течение трех месяцев уже не учились. Какими же оказались результаты? Все до единого молодые люди успешно преодолели барьер. В том году доля учеников Эскаланте, успешно сдавших экзамены, составила 100 процентов.

### **НЕТ — ЭТО СОТВОРЕНИЕ ПОРЫВА!**

События, которые, на первый взгляд, могли полностью погасить порыв, созданный Эскаланте в Гарфилдской школе, на деле превратились в подлинное средство сотворения порыва. Учащиеся стали чувствовать себя гораздо более уверенными, и жители местного испаноязычного сообщества сплотились вокруг Эскаланте и его программы. К тому же гласность, окружавшая всю историю с тестированием, придавала и без того окрепшему порыву дополнительный толчок,



который позволил колледж восточного Лос-Анджелеса начать летнюю программу, необходимую, как считал Эскаланте, для его учеников.

После всего этого интерес к продвинутой программе изучения математики стал расти как на дрожжах. В 1983 году число школьников, успешно сдавших ПР-экзамен по дифференциальному и интегральному исчислению, почти удвоилось — с 18 до 31. В следующем году это количество снова удвоилось, достигнув 63. И столь бурный рост продолжался. В 1987 году уже 129 выпускников сдавали данный экзамен, причем 85 из них получили право на зачисление в колледж. Гарфилдская средняя школа восточного округа Лос-Анджелеса, когда-то считавшаяся — и не без оснований — чуть ли не выгребной ямой всего этого района, дала 27 процентов от общего количества американских школьников мексиканского происхождения во всех Соединенных Штатах, набравших проходные баллы при сдаче ПР-экзамена по дифференциальному и интегральному исчислению.

### **СКАЧКООБРАЗНОЕ УСИЛЕНИЕ ПОРЫВА**

Преимущества, которые сулит закон мощного порыва, почувствовали на себе все ученики. Гарфилдская средняя школа начала предлагать учебные курсы для подготовки будущих выпускников и к другим экзаменам уровня ПР. По истечении некоторого времени в Гарфилде проводились регулярные занятия для подготовки к сдаче ПР-теста по испанскому языку, дифференциальному и интегральному исчислению вместе с иными высшими разделами математики, по общей истории, европейской истории, биологии, физике, французскому языку, формам государственного устройства и информатике.

В 1987 году, через девять лет после того как Эскаланте стал зачинателем своей столь удачной программы, учащиеся Гарфилдской школы сдали свыше 325 экзаменов уровня ПР. Особенно невероятны может показаться тот факт, что у директора Гарфилда лежал список из четырехсот с лишним ребят, проживавших за пределами района обслуживания этой школы и ожидавших возможности зачисления в нее. Учебное заведение, еще сравнительно недавно являвшееся посмешищем всего округа и почти потерявшее аккредитацию, стало одним из лучших в стране среди школ центрального района (86) города! Таковы возможности закона мощного порыва.

### **ТОЛЬКО ЛИДЕР МОЖЕТ СОЗДАВАТЬ МОЩНЫЙ ПОРЫВ**

Чтобы создать надлежащий порыв, требуется лидер. Последователи лишь подхватывают его. Да и менеджеры способны только на то, чтобы продолжить уже начатое дело. Но *создание* порыва требует такого человека, который в состоянии мотивировать других, а отнюдь не того, кто сам нуждается в мотивации. Гарри Трумэн (87) однажды сказал: «Если вы не в силах выдерживать жару, выйдите из кухни». Но применительно к лидерам это утверждение должно быть изменено следующим образом: «Если вы не в силах *творить* жару, выйдите из кухни».

***Если вы не в силах творить жару, выйдите из кухни.***

## **КОЕ-КАКИЕ ИСТИНЫ ОТНОСИТЕЛЬНО ПОРЫВА**

Порыв действительно является лучшим другом лидера. Иногда в нем и состоит единственное различие между поражением и победой. Именно поэтому, например, когда в баскетбольных матчах противостоящая команда набирает подряд много остающихся безответными очков и начинает развивать слишком сильный наступательный порыв, хороший тренер тут же берет минутный перерыв.

Он знает, что, если порыв команды противника станет по-настоящему сильным, его команда, по всей видимости, потерпит в данной встрече поражение. Порыв к действию играет также огромную роль в организациях. Если у вас нет никакого порыва, то даже простейшие задачи могут показаться непреодолимыми проблемами. Но когда на вашей стороне появляется подлинный порыв, будущее начнет выглядеть лучезарным, препятствия выглядят мелкими, а все неприятности и проблемы временными.

## **БЛАГОДАРЯ ПОРЫВУ ЛИДЕРЫ ВЫГЛЯДЯТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ОНИ ЕСТЬ**

Благодаря порыву, окружающие думают, что их лидеры — просто гении. Сторонники перестают видеть прошлые недоработки своих нынешних кумиров. Они забывают об ошибках, которые ранее совершали лидеры. Порыв меняет облик лидеров в глазах людей.

## **ПОРЫВ ПОМОГАЕТ СТОРОННИКАМ ДЕЙСТВОВАТЬ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ОНИ УМЕЮТ**

Когда в организации имеется сильное лидерство и одновременно существует настоящий порыв к работе, у людей появляется мотивация и даже вдохновение, позволяющее им действовать с более высоким уровнем отдачи. Эффективность тех, кто охвачен порывом к действию, становится выше их собственных надежд и ожиданий. Если вы помните Олимпийскую хоккейную команду США в 1980 году, то понимаете, о чем я говорю. Это была хорошая команда, но не настолько, чтобы завоевать золотую медаль. Но американским парням все-таки удалось сделать это. Почему? Одна из причин состоит в том, что на пути к финальному матчу, который должен был выявить чемпиона Олимпиады, они, выступая против очень сильных и жестких команд, побеждали в одной встрече за другой. В результате американцы приобрели такой мощный наступательный порыв, что смогли выступить выше своих способностей. И после того, как они обыграли русских, ничто не могло помешать им приехать домой с золотыми медалями (88).

***При наличии достаточного порыва к действию становятся возможными почти любые изменения.***

## **ПОРЫВОМ ЛЕГЧЕ УПРАВЛЯТЬ, ЧЕМ СОЗДАТЬ ЕГО**

Катались ли вы когда-нибудь на водных лыжах? Если да, то знаете, что гораздо труднее подняться из воды и встать на лыжи, чем управлять движением после того, как вам удалось начать его. Вспомните когда вы впервые попробовали прокатиться на водных лыжах за моторкой. Прежде чем вам удалось встать во

весь рост, лодка долго тянула вас за собой и, пока вода хлестала вам в грудь и заливала лицо, вы, вероятно, думали, что ваши руки вот-вот оторвугся. Наверняка было такое мгновение, когда вы подумали, что больше не в силах держаться за буксировочный трос и сейчас отпустите его. Но потом вдруг подъемная сила воды вывела ваши лыжи на поверхность — и вы вихрем помчали по морской глади. На этой стадии вы были способны сделать поворот или вираж путем всего лишь легкого перенесения веса тела с одной ноги на другую. Именно так работает наступательный порыв, достигнутый мастерством лидера. Успешное начало требует больших усилий и борьбы, но как только вы станете продвигаться вперед, у вас появляется возможность начать делать некоторые воистину удивительные маневры.

## **ПОРЫВ — САМЫЙ МОЩНЫЙ НОСИТЕЛЬ ПЕРЕМЕН**

При наличии достаточного порыва к действию становятся возможными почти любые изменения. Это было справедливо для Гарфилдской средней школы, которую многие считали безнадежным учебным заведением, и это верно применительно к любой другой организации. Победа оказывается возможной благодаря наступательному порыву.

## **МОЯ САМАЯ БОЛЬШАЯ БОРЬБА ЗА СОЗДАНИЕ ПОРЫВА**

Самая большая борьба за создание порыва разгорелась у меня как у лидера в Скайлайне, моей третьей по счету церкви. Я прибыл туда на должность старшего пастора в 1981 году, а поскольку вскоре после этого наш церковный приход начал расти, мне не понадобилось много времени, чтобы осознать: если мы хотим и дальше увеличивать нашу численность, то нам нужно перебраться в новое помещение.

Поначалу я думал, что это не проблема. Конечно, переселение такого масштаба — всегда нелегкое дело, но у нас как раз были для этого все условия. У нас начал укрепляться порыв к росту, поскольку посещаемость церковных служб удвоилась — теперь число прихожан превышало две тысячи. За счет того, что я широко применял закон ближнего круга, мы были укомплектованы исключительными по своим качествам сотрудниками. Моральный дух как прихожан, так и персонала стал очень высоким. Я обладал еще и тем преимуществом, что провел обе мои предыдущие церкви через проекты, связанные со строительством. Но я не принял во внимание степень бюрократизма, в котором погряз Сан-Диего, и непрошибаемость законов о защите окружающей среды, действовавших в Калифорнии.

Когда я был пастором в своей первой церкви, расположенной в Индиане, мы тоже прошли через период быстрого роста и решили тогда переехать в новое здание. После того как указанное решение было принято, один из наших прихожан пожертвовал земельный участок, и мы начали строительство буквально через несколько недель. В итоге мы меньше чем за девять месяцев построили новое здание и въехали в него. В Калифорнии все обстояло совершенно по-другому. Мы инициировали процесс переселения в 1984 году. Из-за местной политики, необходимости учесть пожелания соседей и бюрократизма служб охраны окружающей среды то, что казалось нам трехлетним проектом, растянулось на период, в три с лишним раза более длительный. В конечном итоге выяснилось, что потребовалось одиннадцать лет *только на согласование и утверждение*

*всевозможных разрешений, связанных с размещением и строительством здания.* Я уже больше не являлся там лидером, когда данный проект наконец получил окончательное одобрение и был полностью утвержден. Этого добился Джим Гарлоу, пришедший в эту церковь мне на смену в качестве старшего пастора и действовавший вкуче с прекрасной командой помощников. В итоге самым серьезным вызовом, с которым я как лидер столкнулся в своей жизни, было поддержание порыва к развитию в течение последних пяти лет, проведенных мною в приходе Скайлайн. В большинстве церквей люди перед лицом подобных обстоятельств сдались бы и вскоре размер их конгрегаций неизбежно сократился бы. Но только не в Скайлайне. Что спасло нас? Ответ может быть найден в законе мощного порыва. На протяжении тех лет я делал все возможное, чтобы укреплять порыв к дальнейшему развитию. Я ни на минуту не давал прихожанам позабыть о светлом будущем, которое ждет нас после возведения нового здания. Мы привыкли сосредоточивать внимание на том, что мы *в состоянии* сделать, а не на том, что нам не удастся, и, кроме этого, часто праздновали одержанные победы независимо от того, насколько малыми они были. Тем временем мы постоянно добивались прогресса в тех областях, где это было возможно. Мы укрепили свои маленькие группы, а также непрерывно концентрировались на выявлении новых и развитии существующих лидеров. Это поддерживало продвижение вперед. Наступательный порыв, который мы создали, оказался настолько мощным, что даже за одиннадцать лет борьбы не смогли погасить его и остановить нас.

Если у вас есть подлинное желание поднять вашу организацию на большие дела, никогда не упускайте из виду те возможности, которыми обладает мощный порыв. Он действительно является лучшим другом лидера. Если вы сможете поддержать и развить его, то нет такой цели, которой вы не сумеете достичь. В этом и состоит сила мощного порыва.

## ЗАКОН ПРИОРИТЕТНОСТИ

***Лидеры понимают, что активная деятельность не обязательно означает продвижение к цели***

Лидеры не должны прекращать располагать задания по приоритетам. Хороший лидер продолжает заниматься этим всегда — возглавляет ли он маленькую группу на туристском маршруте, является пастором церкви, руководит малым предприятием или директорствует в корпорации с оборотом в миллиарды долларов. Я лишней раз вспомнил об этом в прошлом году, когда перевел свои компании из Калифорнии в Джорджию, точнее, из Сан-Диего в Атланту.

Я как-то привык думать, что проживу оставшуюся часть жизни в Сан-Диего. Это действительно великолепный город, где климат — один из лучших в мире. Там можно за десять минут добраться до морского берега с пляжем и за два часа до горных склонов с прекрасными лыжными трассами. Там развитая культура, отличные профессиональные спортивные команды и прекрасные рестораны. И я мог круглый год играть там в гольф. Почему же мне вообще захотелось покинуть такое отличное место? Просто настал день, когда я начал заново оценивать свои приоритеты. Меня очень часто приглашают выступать в различных городах, поэтому я преодолеваю на самолетах огромные расстояния. И вдруг до меня дошло, что из-за проживания в Сан-Диего мне приходится тратить слишком много времени на перелеты только потому, что наш город находится слишком далеко от крупнейших авиатранспортных узлов. Тогда я попросил свою помощницу Линду подсчитать, сколько времени у меня на это уходит. Результат нас просто поразил. В 1996 году я потратил двадцать семь дней, только путешествуя взад-перед между Сан-Диего и Далласом, чтобы отсюда лететь дальше. Именно тогда я решил изучить вариант перемещения фирмы «INJOY» и других принадлежащих мне компаний в такой город, где сходились бы многие авиалинии. Стивен Кони как-то заметил: «Лидер — это тот, кто вскарабкивается на самое высокое дерево, смотрит вокруг, оценивает ситуацию и вопит: “Да это же не те джунгли!”» Я чувствовал себя немного сходным образом, когда понял, что нам предстоит.

В конечном итоге мы остановились на Атланте как идеальном месте для размещения. Во-первых, это был крупный узловой центр многих авиалиний. Оттуда я был бы в состоянии достигнуть 80 процентов основных городов Соединенных Штатов, совершив не более чем двухчасовой полет. Одно это дало бы мне много дополнительного времени. Во-вторых, здесь очень красиво, а также существуют превосходные возможности для отдыха и развлечений. Наконец, мои сотрудники, перебравшись сюда из Калифорнии, смогли бы наслаждаться высоким уровнем жизни. Конечно, переезд был весьма серьезным мероприятием, но он прошел гладко благодаря интенсивной работе и отличным лидерским качествам тех, кто сотрудничает со мной.

## МОЯ «ООН»

Сразу после нашего переезда в Атланту я специально отвел определенное время, чтобы заново оценить свои личные приоритеты. В течение нескольких последних лет мой график становился все более и более напряженным. Да и размер наших организаций заметно вырос. Четыре года назад у нас работало менее двадцати служащих. Теперь их стало больше ста. Но из одного того, что мы больше трудимся, отнюдь не следует, что мы преуспеваем и благополучно выполняем свою миссию. Для достижения всего этого следует обратиться к закону приоритетности. В течение прошедших десяти лет я использовал в качестве средств, помогающих мне измерить собственную деятельность и устанавливать личные приоритеты, следующие два руководящих принципа. Первый из них — это принцип Парето (89). За истекшие годы я часто обучал ему слушателей своих семинаров и конференций по вопросам лидерства, а также детально разъяснил его в моей книге «Воспитывайте в себе лидера». Его основная идея такова: если вы сфокусируете свое внимание на тех действиях, которые составляют высшие 20 процентов в терминах важности, то достигнете 80 процентов той суммарной отдачи, которую вообще могут обеспечить ваши усилия. Например, если у вас имеется десять сотрудников, вы должны уделять 80 процентов своего времени и внимания двоим лучшим из них. Если у вас есть сто клиентов, то верхние двадцать из них дадут 80 процентов всех ваших прибылей. Если в вашем списке действий, обязательных для выполнения, насчитывается десять пунктов, то два самых важных из них дадут вам 80 процентов отдачи от всего затраченного времени. Вполне возможно, вы и сами уже заметили указанное явление. В противном случае проверьте его на себе — и вы увидите, что оно действительно имеет место. Второй применяемый мною руководящий принцип — это принцип «ООН». Речь идет вовсе не об Организации Объединенных Наций. Моя — это *обязательность, отдача и награда*. Чтобы быть эффективными, лидеры должны решить для себя следующие три вопроса:

***Существует много вещей, которые способны поразить мой глаз, но совсем мало таких, которые способны поразить мое сердце.***

***Тим Редмонд***

### **1. ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО?**

Все мы отчитываемся перед кем-то — перед работодателем, советом директоров, нашими акционерами либо кем-то еще. По этой причине ваш список приоритетов всегда должен начинаться с того, что для вас обязательно. Все то, что вроде бы требуется сделать, но не обязательно должно выполняться лично вами, нужно делегировать, перепоручить или вообще изъять.

### **2. ЧТО ДАЕТ НАИБОЛЬШУЮ ОТДАЧУ?**

Как лидер вы должны тратить основную часть своего времени на деятельность в тех сферах, где наиболее сильны. Если какой-то сотрудник вашей организации может сделать данную работу с 80-процентной эффективностью по сравнению с вами, поручите эту работу ему. Если кого-то можно потенциально довести до указанного уровня, то следует развивать этого человека, с тем чтобы в дальнейшем именно он занимался данной работой.

### **3. ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ НАИБОЛЬШЕЙ НАГРАДОЙ?**

Тим Редмонд признавался: «Существует много вещей, которые способны поразить мой глаз, но совсем мало таких, которые способны поразить мое сердце». Самой большой личной наградой являются те свершения, которые зажигают огонь в сердце и жизни лидера. Ничто так не подпитывает человека энергией, как это делает страсть.

#### **ПЕРЕУПОРЯДОЧИВАНИЕ ПРИОРИТЕТОВ**

После переезда в Атланту мой самый важный приоритет состоял в том, чтобы выкраивать больше времени для семьи. Поэтому я неоднократно обсуждал данную проблему с Маргарет, и мы пришли к согласию о том, как должно быть организовано наше время. Затем я собрал вместе четырех президентов моих фирм и нескольких других ключевых «игроков», чтобы помочь мне в рассмотрении других моих приоритетов и установить, как я должен тратить свое время в наступающем году. По мере того как мы обговаривали разные насущные проблемы, они рассказывали мне о своих нуждах и потребностях, а я делился с ними моим видением каждого из рассматриваемых вопросов. Совместно мы утвердили процентную долю времени, которое я буду уделять каждой из четырех ключевых областей, являвшихся для меня приоритетными. Вот к чему мы пришли:

<b><u>ОБЛАСТЬ</u></b>	<b><u>ОТВЕДЕННОЕ ВРЕМЯ</u></b>
1. Лидерство	19 процентов
2. Общение	38 процентов
3. Творческая деятельность	31 процентов
4. Внешние связи	12 процентов

Меня страстно интересует каждая из этих четырех областей. Все указанные виды деятельности абсолютно необходимы для роста и жизнеспособности моих фирм, и они приносят самую высокую отдачу на затраченное мною время. До сих пор оба изложенных выше руководящих принципа, как представляется, благотворно служили и моим компаниям, и мне лично. Но каждый год мы будем снова обращаться к ним пристально всматриваться, насколько эффективными они были. Активная деятельность не обязательно означает продвижение к цели. Если мы хотим всегда и неизменно быть эффективными, то должны работать согласно закону приоритетности.

#### **«ПРИОРИТЕТЫ» — ВОТ КАК НАЗЫВАЛАСЬ ЕГО ИГРА**

Исследуйте поглубже жизнь любого крупного лидера — и вы увидите, как он время от времени приводит в действие свою систему приоритетов. Каждый раз, когда Норман Шварцкопф принимал под свое командование новую воинскую часть, он полагался не только на свою лидерскую интуицию; помимо этого, генерал подвергал также пересмотру приоритеты данного подразделения. Когда Ли Якокка стал руководителем фирмы «Крайслер», то первым, что он сделал, было переупорядочивание ее приоритетов. Если полярный исследователь Руаль Амундсен успешно довел свою команду до Южного полюса и обратно, отчасти это

удалось благодаря его способности правильно устанавливать приоритеты. Преуспевающие лидеры живут согласно закону приоритетности. Они осознают, что активная деятельность не обязательно означает продвижение к цели. Но самые лучшие лидеры, похоже, способны заставить закон приоритетности особенно хорошо работать на них, добиваясь того, чтобы каждое их действие одновременно удовлетворяло многим приоритетам. Это позволяет им увеличить свою сосредоточенность при сокращении числа совершаемых действий. Одним из моих идолов был лидер, который являлся подлинным мастером на этом поприще. Я имею в виду Джона Вудена, бывшего главного тренера баскетбольной команды Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе (КУЛА) «Bruins». Его называли «волшебником Уэствуда (90), ибо те удивительные подвиги, которые он вершил в мире студенческого спорта, были настолько невероятны, что казались настоящим волшебством.

Свидетельством способности Вудена заставить закон приоритетности работать на него является хотя бы то, как он подходил к баскетбольным тренировкам. Вуден утверждал, что пришел к некоторым из своих методов, наблюдая за действиями Франка Лихи, бывшего великого главного тренера университетской футбольной команды «Нотр-Дам». Он рассказывал: «Я часто приходил на его [Лихи] тренировки и наблюдал, каким образом он разбивал их на отрезки. Затем я шел домой и анализировал, почему он поступал именно так. Как бывший игрок я понимал, что в своей работе много времени тратил впустую. Концепции Лихи способствовали укреплению моих идей и окончательно помогли им развиться в тот метод, которым я действую теперь».

### **ВСЕ ИМЕЛО ЦЕЛЬ, ОСНОВАННУЮ НА ПРИОРИТЕТАХ**

Те мои друзья, которые побывали в армии, рассказывают, что там им часто приходилось либо страшно торопиться, либо долго ждать. Это похоже и на способ работы некоторых тренеров. Они то заставляют своих подопечных выкладываться до предела, то позволяют им совершенно ничего не делать. Но Вуден работал совсем не так. Он заранее расписывал партитуру каждого фрагмента тренировки и планировал каждое действие, имея в голове совершенно конкретные цели. Каждый год Вуден устанавливал список глобальных приоритетов для команды в целом, основанный на наблюдениях за ее действиями в предыдущем сезоне. В качестве пунктов этого перечня могли фигурировать цели типа «Укрепить уверенность в себе Дроллинджера и Ирговича» или «Отрабатывать на тренировке ситуации 3 против 2, по крайней мере, три раза в неделю». Обычно он включал в указанный список приблизительно десяток или полтора позиций, которые хотел иметь в виду на протяжении всего сезона. Но, помимо этого, Вуден ежедневно рассматривал, причем весьма тщательно, и «повестку дня» для своих команд на сегодня. Каждое утро он вместе с помощником придирчиво и во всех мелочах планировал назначенную на этот день тренировку. Обычно они тратили два часа на выработку стратегии и тактики рядовой тренировки, которая сама могла занимать меньше времени. Вуден черпал идеи из оперативных записей, бегло набрасываемых на листках размером 8x12 сантиметров, которые постоянно носил с собой. Он составлял поминутный план каждой тренировки и фиксировал его в специальном блокноте, куда потом заносил и информацию по ходу занятий с командой.

Вуден как-то хвастал, что, если бы его спросили, что делала команда, которую он тренировал, в три часа пополудни конкретного дня в 1963 году, он мог бы точно сообщить, какое упражнение выполняли в тот момент его питомцы.



Вуден всегда помнил о главном и концентрировался на нем, умея находить пути к тому, чтобы и его подопечные поступали точно таким же образом.

Особым талантом Вудена было умение одновременно достигать нацеленности сразу на несколько приоритетных областей. Например, чтобы помочь спортсменам в работе над штрафными бросками, которую многие из них находили нудной и утомительной, Вуден включил в состав регулярных двухсторонних игр, проводившихся на тренировках, короткие серии штрафных бросков на результат, которые выполняли все участники. Чем раньше тот, кто пока сидел на скамейке для запасных, набирал нужное число очков со штрафных, тем скорее он мог вернуться на площадку. Это поощряло ребят собираться и улучшать показатели, вместо того чтобы просто отрабатывать положенное количество времени или бросков. При этом Вуден непрерывно менял число бросков, которое требовалось выполнить защитникам, форвардам и центровым, так, чтобы все игроки в составе команды выходили на площадку и покидали ее с разным темпом оборачиваемости. Тем самым каждый спортсмен, независимо от функциональных обязанностей или принадлежности к стартовому составу, приобретал игровой опыт, а он был для Вудена главным приоритетом, способствующим развитию полного командного взаимодействия, взаимопонимания и взаимозаменяемости.

Пожалуй, наиболее примечательный аспект деятельности Джона Вудена — и более всего говорящий о его способности концентрироваться на своих приоритетах — состоит в том, что он никогда не рыскал по командам соперников в поисках талантов и не переманивал их. Вместо этого Вуден сосредоточивался на такой работе, которая позволила бы членам его команды полностью раскрыть их потенциал. И он добивался этого с помощью упорных тренировок и личного взаимодействия с парнями. Его цель никогда не заключалась в том, чтобы победить в чемпионате или хотя бы обыграть другую команду. Он страстно желал заставить каждого своего подопечного до конца раскрыть в игре весь свой потенциал и вывести на площадку самую лучшую команду, какую можно было сделать из имеющихся спортсменов. И результаты Вудена оказались просто невероятными.

За сорок лет тренерской работы у него имелся только один провальный сезон — самый первый. Он смог привести возглавляемые им команды КУЛА к таким итогам, как четыре сезона без единого поражения и рекордные десять званий чемпиона Студенческой Лиги. Никакая другая университетская команда даже не приблизилась к таким показателям. Вуден, безусловно, великий лидер. Он наверняка мог бы стать прекрасным тренером в любом виде спорта. Почему? Да потому, что каждый день он руководствовался законом приоритетности.

## **ПЕРЕФОКУСИРОВАНИЕ НА МИРОВОЙ МАСШТАБ**

Если говорить о законе приоритетности, то одним из наиболее эффективных лидеров является на сегодняшний день Джек Уэлч, председатель правления и генеральный директор корпорации «Дженерал электрик», которого я уже упоминал при обсуждении закона воспроизводства. Когда в 1981 году Уэлч принимал на себя руководство «Дженерал электрик», это была хорошая компания. Ее история насчитывала 90 лет успешной деятельности, акции компании продавались на бирже по высокой цене, и фирма в общей сложности стоила примерно 12 миллиардов долларов, занимая одиннадцатое место среди тех, которые лучше всего котировались на биржевом рынке акций. То была

огромная, диверсифицированная компания, которая включала 350 разнообразных стратегических производств и направлений деятельности.

Но Уэлч полагал, что эта новая для него компания могла бы стать еще лучше. Какова была его стратегия? Он использовал закон приоритетности.

Вскоре после того как Уэлч возглавил корпорацию, он начал то, что позднее сам назвал «технической революцией». Этот процесс полностью изменил профиль компании «Дженерал электрик» и сферу концентрации ее усилий. Уэлч описал происходившее следующим образом:

Ко всем тем сотням производств, направлений деятельности и технологических линий, которые составляли нашу компанию, мы применили единый критерий: может ли оно быть номером 1 или номером 2 на мировом рынке? Из тех 348 производств, направлений или линий, которые были не в состоянии выйти на такой уровень, часть мы закрыли, некоторые переориентировали, а от остальных избавились. Их продажа принесла нам почти 10 миллиардов долларов. Мы вложили 18 миллиардов в те, которые остались, и дополнительно подкрепили их новыми приобретениями на общую сумму в 17 миллиардов долларов.

Что же у нас осталось [в 1989 году], помимо нескольких относительно малых вспомогательным подразделений? Это было 14 дочерних фирм мирового класса, которые все были хорошо готовы к наступающим 1990-м годам, причем каждая из них была первой или второй в том секторе мирового рынка, где она действовала.

Твердое и мудрое лидерство Уэлча и его способность сфокусироваться на главном принесли просто невероятные дивиденды. С того момента, как он занял свой руководящий пост, акции «Дженерал электрик» четыре раза претерпели дробление надвое. И тем не менее на момент написания данного текста они продаются по цене больше 80 долларов за штуку по сравнению с 4 долларами в то время, когда на фирму пришел Уэлч. Согласно журналу «Fortune», эта компания в настоящее время оценивается как наиболее привлекательная в стране для инвесторов, а недавно она стала самой дорогостоящей фирмой в мире — ее рыночная капитализация превышает 250 миллиардов долларов.

Что же сделало «Дженерал электрик» одной из лучших в мире? Способность Джека Уэлча использовать в своей лидерской деятельности закон приоритетности. Он никогда не путал действия с достижениями. Он знал, что наибольший успех приходит только в том случае, когда вы сфокусируете своих сотрудников на том, что действительно имеет первостепенное значение. Отведите какое-то время, чтобы заново оценить ваши собственные приоритеты в качестве лидера. Не расплзлись ли вы чрезмерно вширь, как это было с корпорацией «Дженерал электрик» в начале 1980-х годов? Или же вы действительно сосредоточены на тех немногих вещах, которые приносят самую высокую отдачу? Если вы не живете в соответствии с законом приоритетности, то вполне вероятно, что ваши усилия расходятся впустую.

## ЗАКОН ЖЕРТВЫ

### *Лидер должен уметь отступить, чтобы потом двинуться вперед*

Один из самых невероятных поворотов в лучшую сторону, которые когда-либо случались в истории американского бизнеса, представляет собой довольно драматическую иллюстрацию закона жертвы. Он произошел с корпорацией «Крайслер» в начале 1980-х годов. В это время «Крайслер», несмотря на долгие предшествующие успехи, попал в весьма неприятное положение. Эта компания приобрела широкую известность в середине 1920-х годов, когда Уолтер Крайслер (91) реорганизовал объединенную автомобильную фирму «Maxwell and Chalmers Motor Car Companies» и дал этому предприятию свое имя. В 1928 году он выкупил фирмы «Додж» и «Плимут», и к 1940 году, когда Крайслер умер, у него была вторая по величине автомобильная компания в мире, которая по объему производства шла впереди пионера данной отрасли «Форда» и отставала только от «Дженерал моторс». Словом, вся история «Крайслера» была к этому времени сплошным огромным успехом. В один из периодов эта фирма захватила 25% всего внутреннего автомобильного рынка США.

Компания оставалась довольно сильной вплоть до конца 1960-х годов. Отличительным признаком ее автомобилей были новаторские, передовые технологии. Например, инженеры «Крайслера» разработали и внедрили первое электронное зажигание для автомобилей, первые гидравлические тормоза и первый компьютер, расположенный под капотом. Кроме того, в 1960-е годы автомобили «Крайслер» были также известны своими высокими эксплуатационными характеристиками — речь идет о таких моделях, как «Барракуда», «Додж-Дейтона» и «Плимут-Роуд-Раннер», причем последнюю из них некоторые автомобилисты называли непобедимым «стрит-рейсером» — уличным гонщиком.

### УЖАСАЮЩИЙ СПАД

Но в 1970-е годы дела у компании «Крайслер» резко ухудшились. В 1978 году ее доля на рынке упала с 25 процентов до весьма скромных для нее 11. Причем ситуация становилась все хуже и хуже. Фирма явно клонила к банкротству. И в этот момент — конкретнее, в ноябре 1978 года на капитанский мостик «Крайслера» поднялся новый лидер. Его звали Ли Якокка. Это был боец, закаленный в автомобильных баталиях, который ранее прошел по всем ступенькам карьеры в «Форде». Хотя Якокка получил образование как инженер, в 1940-е годы он добровольно начал карьеру в службе сбыта фирмы «Форд» в Пенсильвании и в конечном счете проложил себе дорогу в штаб-квартиру этой компании, расположенную в Дирборне, штат Мичиган. Работая там, он возглавлял коллективы, создавшие такие потрясающие автомобили, как «Линкольн-Континентал Марк III» и легендарный «Мустанг» — одну из наиболее популярных моделей в истории.

В 1970 году Якокка стал президентом всей автомобильной компании «Форд», заняв тем самым самое высокое положение, которое было возможно в условиях лидерства главы этой фирмы Генри Форда II. В общей сложности Якокка работал для «Форда» в течение тридцати двух лет. И когда он уходил оттуда в 1978 году, компания получала рекордные прибыли, заработав по 1,8 миллиарда долларов в каждом из последних двух лет, когда Якокка стоял у ее руля. Разрыв не был для него приятным событием, и настроение не особенно улучшали ни выходное пособие и прочие выплаты в связи с увольнением, ни те акции, которые он приобрел за время пребывания в «Форде», ведь Якокка занимал там положение, которого, как он опасался, ему уже никогда не дано будет достичь снова. Но в момент расставания с «Фордом» этому превосходному лидеру исполнилось только пятьдесят четыре года и он ощущал, что все еще в силах многое сделать для той организации, в которую переходил.

### **ЛИДЕР ВО СПАСЕНИЕ**

Приглашение фирмы «Крайслер» войти в состав ее правления давало Ли Якокке такую возможность и бросало такой вызов, с которыми он не сталкивался на протяжении всей своей жизни. Джон Риккардо, являвшийся тогда председателем правления «Крайслера», понимал, что для выживания его компания нуждается в сильном лидерстве, которого сам он уже не мог ей обеспечить в нужном объеме. По словам Якокки, Риккардо знал, что задача спасения «Крайслера» была ему самому не по плечу, поэтому хотел пригласить в качестве президента бывшего фактического руководителя «Форда». После этого Риккардо был готов в ближайшие год-два отойти в сторону и уступить дорогу, чтобы Якокка мог стать председателем правления и генеральным директором. Джон Риккардо хотел пожертвовать собой ради блага компании. В результате Якокка получил бы шанс реализовать мечту всей жизни - стать первым лицом в одной из фирм «большой тройки».

### **ЯКОККА ОТСТУПАЕТ, ЧТОБЫ ПОТОМ ДВИНУТЬСЯ ВПЕРЕД**

Якокка принял приглашение на новую должность, но это, помимо всего прочего, означало также, что он и сам вступил на путь личных жертв. Первой из них явилось его финансовое положение. Жалованье, за которое он согласился работать в «Крайслере», не намного превышало половину того, что он зарабатывал как президент «Форда». Следующая жертва касалась его семейной жизни. В «Форде» Якокка всегда гордился тем, что он напряженно трудился с понедельника по пятницу, но всегда оставлял субботу, воскресенье и большинство пятничных вечеров для своей семьи. И когда он в конце дня приходил с работы домой, то оставлял все служебные неприятности и проблемы в своем офисе.

***Закон жертвы гласит: вы должны отступить, чтобы потом двинуться вперед.***

Но для того чтобы успешно руководить «Крайслером» и вытащить его из ямы, ему надо было работать почти круглые сутки. Вдобавок ко всему, когда Якокка наконец попадал домой, то не мог уснуть. Позже он описал свою новую

компанию как организацию, которой, несмотря на ее внушительные размеры, управляли наподобие маленького бакалейного магазина. На местах не существовало никаких жизнеспособных финансовых систем или органов управления, методы производства и снабжения пребывали в полном беспорядке, выпускаемые изделия были некачественно собраны и почти всеми отделениями руководили склонные к местничеству вице-президенты, которые отказывались работать в одной команде. Моральный дух повсюду в компании находился в плачевном состоянии, отношение клиентов к фирме было наихудшим в отрасли, и к тому же компания продолжала нести убытки, упуская на всех фронтах те деньги, которые могла бы заработать.

### **КОГДА ВСЕ ИДЕТ ВКРИВЬ И ВКОСЬ, ПРИНОСИТЕ ОЧЕРЕДНУЮ ЖЕРТВУ**

Якокка понимал, что преуспевающие лидеры должны поддерживать в себе установку на готовность к жертве, если того требует необходимость добиться в своей организации перемен к лучшему. Они должны уметь сделать все, что требуется, чтобы выйти на более высокий уровень. В течение ближайшего трехлетнего периода Якокка уволил тридцать три вице-президента «Крайслера» из тридцати пяти. Однако ситуация все равно продолжала ухудшаться. Вся страна переживала тогда сильнейший спад в экономике, и процентные ставки на кредит были самыми высокими за очень многие годы. Одной из причин являлись тогдашние цены на нефть — они резко взлетели вверх, когда в начале 1979 года фундаменталисты свергли шаха Ирана. Доля фирмы «Крайслер» на автомобильном рынке упала до 8 процентов. Несмотря на огромную работу, которую проделывал Якокка, все выглядело так, словно закон жертвы перестал работать.

Якокка упорно занимался тем, чтобы перестроить и восстановить свою новую компанию, перетягивая сюда самых лучших лидеров, многие из которых приходили сюда из «Форда». Он урезал все расходы, какие только мог, и всячески укреплял силы и возможности своей нынешней фирмы, но все эти меры оказались недостаточными. «Крайслер» по-прежнему находился на грани банкротства. Якокка предстал перед необходимостью принести самую большую личную жертву из всех мыслимых: ему надо было обратиться к американскому правительству с пресловутой шапкой в руке и попросить заем. За годы работы в «Форде» Якокка приобрел репутацию человека, который весьма критически относился к любому правительственному вмешательству в частный бизнес. Поэтому когда он явился в конгресс с просьбой о помощи, никто не выказал желания помочь ему. Якокка позже комментировал этот эпизод следующим образом:

В глазах конгресса и средств массовой информации мы согрешили. Мы упустили рынок и, стало быть, заслуживали наказания. И нас действительно наказали. В ходе слушаний, проходивших в конгрессе, нас выставили перед всем миром как живой пример всего, что только было плохого в американской промышленности. Нас оскорбляли на редакционных полосах газет за неумение соблюсти приличия — то есть сдаться и умереть тихо и красиво... Наши жены и дети стали мишенью для плоских шуток в торговых пассажах и в школах. Эту цену было гораздо труднее уплатить, чем просто хлопнуть дверью и уйти. Она была очень личной. И очень нацеленной. И болезненной.

Наступить на горло собственной гордости — это было для Якокки героической жертвой из разряда тех, какую никогда не принесет большинство высших руководителей корпораций. Но это была цена, которую он должен был уплатить, чтобы спасти свою компанию.

Впрочем, по крайней мере, одна жертва, принесенная им в то время, получила в прессе положительный отклик: Якокка уменьшил собственный оклад до одного доллара в год. Именно в то время он сказал: «Лидерство означает необходимость подавать пример. Когда вы оказываетесь в положении лидера, люди повторяют каждый ваш шаг». Он сопровождал этот свой поступок просьбами о принесении жертв, обращенными к другим. В частности, он попросил у всех высших руководителей «Крайслера» согласия на 10-процентное сокращение их заработной платы. Затем он попросил — и получил — уступки у тех профсоюзов и банков, которые взаимодействовали с его автомобилестроительной корпорацией. Чтобы дать «Крайслеру» возможность набрать обороты, все они должны были выразить готовность к жертвам. И их совместные действия принесли успех. В 1982 году «Крайслер» получил условно чистую прибыль от производственной деятельности в размере 925 миллионов долларов, что явилось лучшим показателем за всю историю фирмы. А в 1983 году компания оказалась способной расплатиться с долгами и погасить все ранее полученные ею ссуды. «Крайслер» продолжал преуспевать и расти. Своей борьбой эта компания добилась восстановления утраченных было позиций, и сегодня ее доля на объединенном американо-канадском рынке превышает 16 процентов — вдвое больше, чем она была в первые годы после того как место у штурвала занял Якокка. Сам он с тех пор вышел в отставку, но его лидерские усилия вернули название «Крайслер» на карту автомобильной индустрии. Почему? Потому, что он соблюдал закон жертвы.

***Лидерство означает необходимость подавать пример. Когда вы оказываетесь в положении лидера, люди повторяют каждый ваш шаг***

***Ли Якокка***

## **СЕРДЦЕВИНА ЛИДЕРСТВА**

Все то, что подтвердило свою правильность применительно к Ли Якокке, справедливо и для любого другого лидера. Вы должны отступить, чтобы потом двинуться вперед. Сегодня многие хотят подняться вверх по служебной лестнице, поскольку они убеждены, что наверху их ждут свобода и власть. Такие люди не понимают, что истинная природа лидерства — это жертва.

Большинство руководителей подтвердят, что уже на самых ранних ступеньках карьеры будущего лидера с его стороны необходимы изрядные жертвы. Люди отказываются от многих вещей, чтобы обрести потенциальные возможности. Например, Том Мэрфи начал работать в фирме «Дженерал моторс» в 1937 году. Но он едва не отказался от первой должности, которую ему предложили в этой компании, потому что месячная зарплата в сто долларов с трудом покрывала его минимальные расходы. Несмотря на дурные предчувствия, он все-таки пришел туда на работу, полагая, что возможности, представляющиеся в столь солидной фирме, стоят такой жертвы. И оказался прав. В конечном итоге Мэрфи стал председателем правления «Дженерал моторс».

## ЧЕГО СТОИТ ЛИДЕРСТВО

Жертва — постоянный элемент лидерства. Она представляет собой непрекращающийся процесс, а не одноразовую плату. Когда я оглядываюсь назад, на собственную карьеру, то обнаруживаю, что с любым продвижением вперед всегда были сопряжены некие затраты. В финансовом смысле это было верно применительно ко мне при каждом изменении в карьере, за исключением одного. Когда я согласился занять свою первую должность лидера, наш семейный доход уменьшился, поскольку мне на новом месте платили совсем немного, а моей жене пришлось отказаться от своей работы школьной учительницы ради того, чтобы я мог стать пастором. Когда я занял пост исполнительного директора штаб-квартиры протестантской уэслианской церкви в Марионе, штат Индиана, то еще раз получил зарплату, урезанную по сравнению с предыдущей. А после благополучно прошедшего собеседования на предмет занятия третьей для меня должности старшего пастора я принял предложение соответствующего церковного совета, даже не узнав, какой будет зарплата. (Она оказалась ниже прежней.) Когда некоторые члены совета выразили удивление, я сказал им, что если буду работать хорошо, то хорошая зарплата появится сама по себе. Наконец в 1995 году, когда после двадцатилетней карьеры я окончательно оставил церковь, чтобы целиком сосредоточиться на преподавательской деятельности в сфере лидерства и иметь возможность отдавать этому все свое рабочее время, я опять-таки потерял в оплате. Но всякий раз, когда вы убеждены, что поступаете правильно, и нужно без всяких колебаний приносить необходимые жертвы.

***Жертва — это непрекращающийся процесс, а не одноразовая плата.***

## ВЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ГОТОВЫ ОТСТУПИТЬ, ЧТОБЫ ПОТОМ ДВИНУТЬСЯ ВПЕРЕД

Лидеры, которые хотят возвыситься, должны делать нечто большее, чем эпизодически уменьшать себе зарплату. Они должны поступаться своими правами. Как говорит мой друг Джералд Брукс, «когда вы становитесь лидером, то теряете право думать о самом себе». Для каждого человека характер конкретной жертвы может быть самым разным. Например, в случае Якоки наибольшие жертвы пришлись на последнюю часть его карьеры. В случае такого человека, как бывший южноафриканский президент Ф. В. де Клерк, который много сделал для уничтожения апартеида в его стране, платой за это оказалась сама карьера как таковая. Обстоятельства могут меняться от человека к человеку, но принцип остается неизменным. Лидерство означает жертвы.

***Когда вы становитесь лидером, то теряете право думать о самом себе.***

***Джералд Брукс***

Лидеры отступают, чтобы потом двинуться вперед. Это верно для каждого лидера независимо от рода занятий. Поговорите с любым лидером — и вы обнаружите, что он приносил неоднократные жертвы. Обычно чем выше данный лидер поднялся, тем на большие жертвы он пошел и продолжает идти. Эффективные лидеры жертвуют многим, дабы посвятить себя тому, что считают

важным. Именно таким образом и работает закон жертвы. Председатель правления и исполнительный директор электронной фирмы «Digital» Роберт Палмер сказал в одном из интервью: «В моей модели управления остается очень немного места для виляний в сторону. Если вы хотите занять руководящую должность, то должны согласиться с ответственностью и подотчетностью, которые идут в паре с высоким постом». В действительности он говорит о стоимости лидерства, о плате за него. Если лидеры должны отступить, чтобы потом двинуться вперед и вверх, то впоследствии, попав на вершину, они должны жертвовать еще больше, чтобы оставаться там. Вы когда-либо задумывались над тем, насколько редко у спортивных команд случается два или три чемпионских сезона подряд? Причина проста: если лидер в состоянии привести команду к финальной встрече на звание чемпиона и победить в ней, он часто предполагает, что сможет без особых проблем еще раз повторить такие же результаты на следующий год, не проводя для этого никаких изменений. Тренер внутренне сопротивляется необходимости приносить в межсезонье дополнительные жертвы. Но того, что однажды привело команду на вершину, недостаточно, чтобы она продолжала там оставаться. Единственный способ сохранить место на вершине — пожертвовать еще большим, чем в прошлый раз. Успех в деле лидерства требует непрерывных изменений, усовершенствований и жертв. Поэт-философ Ралф Уолдо Эмерсон (92) предлагает следующую альтернативу: «За все упущенное вы обретаёте нечто иное; и за все обретенное вы нечто теряете».

### **ЧЕМ ВЫШЕ ВЫ ЗАХОДИТЕ, ТЕМ ОТ БОЛЬШЕГО ОТКАЗЫВАЕТЕСЬ**

Кто является самым могущественным лидером в мире? Я бы сказал, что это президент Соединенных Штатов. Его поступки и слова *оказывают* большее влияние на людей не только в Америке, но и во всем мире, чем это имеет место в случае любого другого отдельно взятого человека. А теперь подумайте о том, чем он должен был поступиться, чтобы достичь поста президента и затем оставаться в своей высочайшей должности. Его время больше не принадлежит ему. Он постоянно является объектом самого тщательного и критического изучения. Его семья находится под громадным давлением. И само собой разумеется, что он неизбежно должен принимать решения, которые могут стоить жизни тысячам людей. Даже после того как президент США оставляет пост, ему предстоит провести остаток жизни в компании агентов секретной службы, которые защищают его от нанесения увечий и любых телесных повреждений.

Закон жертвы означает следующее: чем крупнее лидер, тем от большего он должен отказываться. Подумайте о таком человеке, как Мартин Лютер Кинг-младший. Его жена Коретта Скотт Кянг отмечает в книге «Моя жизнь с Мартином Лютером Кингом»: «Днем и ночью наш телефон мог зазвонить и кто-то обрушивал на нас ворох непристойных эпитетов... Часто такие звонки заканчивались угрозой убить нас, если мы сию же минуту не уберемся из города. Но, несмотря на всю опасность, на хаос, царивший в нашей частной жизни, я испытывала вдохновение, почти ликование».

Действуя как великий лидер движения за гражданские права и никогда не отклоняясь от выбранного курса, Кинг неоднократно подвергался арестам и тюремному заключению. Его забрасывали камнями, в него всаживали нож, на него нападали всевозможными способами. В его дом бросали бомбу. И тем не менее его большая мечта — и его влияние — продолжали расти. В конечном счете он пожертвовал всем, что имел. Однако со всем тем, отчего Кинг отказался, он расставался не просто добровольно, а с охотой. В своей последней речи,



произнесенной вечером прямо перед тем как его убили в Мемфисе, этот неординарный человек сказал:

Не ведаю, что ныне случится со мной. Всех нас ждет впереди несколько трудных дней. Но для меня это теперь не имеет значения. Ибо я взошел на самую вершину горы. Я не стану тревожиться. Как и всякому иному человеку, мне хотелось бы прожить длинную жизнь. Долговечность — важная вещь. Но сейчас она меня не беспокоит. Я лишь хочу творить волю Божью. Это Он позволил мне взойти на сию гору. И здесь я огляделся вокруг и увидел землю обетованную. Быть может, я не смогу попасть туда вместе с вами, но хочу, чтобы вы знали сегодня вечером и всегда: мы как народ, как люди непременно доберемся до земли обетованной. А посему сегодня я счастлив... Никакой человек мне не страшен. Ибо очи мои лицезрели славу пришествия Господа.

На следующий день он принес жертву, имеющую предельную цену. Воздействие Кинга на окружающих было глубочайшим. Он повлиял на миллионы людей, которых призвал мирно противостоять системе и обществу, стремившимся исторгнуть их. То, в истинности чего убеждаются люди на пути к успеху, становится еще более ясным для них, когда они становятся лидерами. Никакого успеха не бывает без жертвы. Чем более высокого уровня лидерства вы хотите достигнуть, тем больше жертв придется принести. Чтобы подняться выше, вы должны отступить. Такова подлинная природа лидерства. Таков закон жертвы.

## **ЗАКОН СВОЕВРЕМЕННОСТИ**

***Знать, когда нужно повести за собой, столь же важно, как и знать, что делать и куда двигаться***

Закон своевременности дал ему шанс стать президентом Соединенных Штатов. Это было неустойчивое и взрывоопасное время в истории страны. Из-за войны во Вьетнаме и позора Уотергейта все дошло до крайности. Народ был обескуражен и деморализован. И особое сомнение вызывал любой, кто имел хотя бы малейшую связь с вашингтонским правительством. При проведении избирательной кампании этот будущий президент, никогда не состоявший на службе в Вашингтоне, сказал про себя: «Меня обвиняют в том, что я неспециалист, человек со стороны, аутсайдер. Я признаю себя виновным. К сожалению, огромное большинство американцев... такие же аутсайдеры». Этим человеком был Джимми Картер.

### **МОМЕНТ БЫЛ САМЫМ ПОДХОДЯЩИМ ДЛЯ АУТСАЙДЕРА**

Когда вы поймете закон своевременности, то сами увидите, почему Джимми Картер был избран президентом Соединенных Штатов в 1976 году. Фактически вся жизнь и карьера Картера характеризуются одним своевременным ходом за другим. Дипломированный выпускник Аннаполиса (93), Картер намеревался делать карьеру в Американском флоте, но когда его отец в 1953 году неожиданно умер, он возвратился в родной Плейнс, штат Джорджия, чтобы унаследовать семейный бизнес. Всего за несколько лет Картер стал сильным, уважаемым бизнесменом и лидером местного сообщества.

В 1962 году многое изменилось. Действовавшая в Джорджии старая политическая машина с ее коррумпированными методами избрания должностных лиц начала разваливаться, и Картер решил баллотироваться в сенат штата. Он осознавал, что впервые в истории человек, который не был частью старой системы, получил шанс избрания на высокий пост. Но ему предстояло огромное сражение. Окопавшиеся везде политические боссы продолжали бороться за сохранение контроля над своими сферами влияния. Один насквозь коррумпированный чиновник открыто запугал избирателей в своем округе и даже фальсифицировал результаты голосования. В результате Картер проиграл первичные выборы (95). Но он отказался уйти без боя. Этот «человек со стороны» поставил под сомнение итоги первичных выборов и обратился к судье Верховного суда штата, чтобы тот рассмотрел весь процесс голосования.

Когда старые результаты были отменены, Картер смог сохранить свою кандидатуру в списках, а в дальнейшем развил достигнутый успех и победил на основных выборах. Затем в 1970 году он решил вступить в борьбу за пост губернатора штата и благополучно победил. Еще раз Картер пришел к выводу, что подошло время, когда относительный новичок вроде него может бросить вызов сложившейся политической машине.

## НЕ ЯВЛЯЮЩЕЙСЯ ЛИДЕРОМ НЕ ВСЕГДА В СИЛАХ УВИДЕТЬ ЭТО

Следующий шаг Картера выглядит почти невыполнимым. Он решил баллотироваться на пост президента Соединенных Штатов. Вся карьера Картера как выборного политического деятеля состояла из одного срока пребывания в сенате штата Джорджия и одного срока — в качестве губернатора этого провинциального штата. Его опыт как политика был минимален, и он никогда не фигурировал на общенациональной сцене. Картер был настолько неизвестен, что, когда в 1973 году он в бытность губернатором появился на телевизионном шоу «Кто я такой?», участники совершенно не знали его и не смогли угадать его профессию.

Когда Картер впервые «выбросил на ринг шляпу», то есть выставил свою кандидатуру на президентский пост, журналисты всех средств массовой информации просто игнорировали его. Они посчитали, что малоизвестный экс-губернатор с Юга без всякого вашингтонского опыта и связей не имеет даже минимальных шансов получить номинацию от демократической партии, не говоря уже о выигрывании президентской гонки. Но Картер был неустрашим. Он и несколько его ключевых партнеров пришли к выводу, что 1976 год является для него своевременным и правильным выбором, после чего все они встретились, чтобы обговорить детали. Биограф Картера Питер Дж. Бури, который присутствовал на этом сугубо неофициальном совещании, сказал, что и сам видел «уникальную и внезапно открывшуюся для аутсайдера возможность баллотироваться на пост президента. Картер также знал это; он прекрасно понимал, что должен сделать это — «теперь или никогда».

Официально Картер выдвинул свою кандидатуру для участия в президентских выборах в декабре 1975-го, через год после окончания срока своего пребывания в должности губернатора. Реакция населения по всей стране была глубоко безразличной. Бурн сообщал по этому поводу следующее:

Большинство журналистов, казалось, не улавливало глубоких социальных и политических подводных течений, воздействующих на страну. Они, похоже, в значительной степени игнорировали отголоски Вьетнама и Уотергейта, изменения межрасовых отношений на Юге, а особенно характерную для последнего времени глубокую открытость политических процессов, и кандидатов подвергали анализу только в рамках контекста старой политической парадигмы.

Закон своевременности показывал, что сейчас у аутсайдера было самое подходящее время для выдвижения своей кандидатуры, да и Картер буквально во всем отличался от недавних президентов страны. При проведении избирательной кампании он не занимал никакой публичной должности, закончил срок своего губернаторства в 1974 году. Он не являлся адвокатом по профессии. Он был ярко выраженным и красноречивым поборником христианской веры. И, в отличие от тех, кто до него находился на самом высоком посту в стране, Картер никогда не был составным элементом вашингтонской политики как конгрессмен, сенатор, вице-президент или член Кабинета Министров. Это было новое и совершенно свежее лицо с иным подходом к правительству — именно тот человек, которого так отчаянно требовал американский народ. Я лично полагаю, что ни в какое другое время — ни до, ни после этого — Джимми Картер не был бы избран президентом. Тем более замечательно, что 20 января 1977 года на церемонии

инаугурации Джеймс Эрл Картер был провозглашен тридцать девятым президентом Соединенных Штатов.

Однако своевременность не всегда выступала в качестве друга Джимми Картера. Когда близились президентские выборы 1980 года, именно фактор времени погубил его шансы на переизбрание. Страна испытывала так много проблем, что ничего подобного уже давно не было. Экономика находилась в полном развале: американцы столкнулись с непривычно большой, двухразрядной инфляцией, рекордно высокими ценами на нефть и с резко налетевшими вверх ставками процента по вкладным.

Донимали также многочисленные проблемы во внешней политике, включая советское вторжение в Афганистан и, конечно же, длительный захват американских заложников в Иране. Провалившаяся операция по освобождению этих пленников аятоллы еще сильнее сработала против тогдашнего президента Картера. После того как в ночь после выборов со всех концов страны стали поступать результаты голосования, Картер обнаружил, что получил только жалкие 49 голосов выборщиков против 489, выпавших на долю его соперника республиканца Рональда Рейгана. Это было сокрушительное поражение. Закон своевременности — это обоюдоострый меч. Точно так же, как он способствовал избранию Картера президентом в 1976 году, четыремя годами позже этот же самый закон безжалостно сработал против него.

## **СВОЕВРЕМЕННОСТЬ – ЭТО ВСЕ**

Великие лидеры хорошо осознают следующее: знать, когда нужно повести за собой, так же важно, как и знать, что делать и куда двигаться. Каждый раз, когда лидер предпринимает некоторый шаг, реально существуют только четыре возможные ситуации, которые могут привести к следующим результатам.

### **1. НЕПРАВИЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ В НЕПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ ВЕДЕТ К КАТАСТРОФЕ**

Лидер, предпринимающий неправильное действие, да еще и в неподходящее время, наверняка обречен на то, чтобы потерпеть неудачу и испытать все ее негативные последствия. Когда в период администрации Картера американские Вооруженные Силы попытались спасти заложников, удерживаемых иранцами, это был пример неправильного действия в неподходящее время. Перед принятием решения о том, чтобы попробовать провести операцию по спасению, государственный секретарь Сайрус Вэнс доказывал, что этот план полон изъянов. Он был убежден в неизбежности каких-нибудь непредвиденных событий, которые обязательно должны были пойти не так, как надо. К сожалению, госсекретарь оказался прав. У нескольких вертолетов возникли механические проблемы с двигателями, один заблудился в песчаной буре, а другой врезался в транспортный самолет, в результате чего погибло восемь военнослужащих. Питер Бурн описал все это как «сочетание невезухи и армейского неумения».

***Если лидер неоднократно демонстрирует ошибочность своих суждений, пусть даже в мелочах, окружающие начинают думать, что избрание его в качестве лидера – это безусловная ошибка.***

На самом деле данную операцию можно охарактеризовать только как сплошную катастрофу. Она была образцовым примером неудачного выбора времени и в сочетании со многими другими событиями послужила сигналом того, что шансы Картера на переизбрание равны нулю.

## **2. ПРАВИЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ В НЕПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ ВЫЗЫВАЮТ СОПРОТИВЛЕНИЕ**

Одно дело — «вычислить», *что* требуется осуществить; и совсем другое — понять, *когда* нужно сделать ход. Помню пример плохого выбора времени из собственного опыта лидерства. В начале 1980-х годов я пробовал инициировать в Скайлайне, моей церкви в Сан-Диего, небольшую программу по работе с группами прихожан. Это была правильная задумка, но она потерпела позорную неудачу. Почему? Время для нее было выбрано неправильно. Тогда мы еще не поняли, что подготовили слишком мало лидеров, которые могли бы ее реализовать. Но когда мы снова попробовали реализовать ту же самую программу шестью годами позже, она оказалась весьма успешной. Все здесь зависело от своевременности.

## **3. НЕПРАВИЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ В ПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ — ЭТО ОШИБКА**

На протяжении десятка лет разные коллеги пытались уговорить меня организовать свою персональную программу на радио. Надо сказать, что в течение долгого времени я сопротивлялся этой идее, но пару лет назад пришел к выводу, что время для этого подошло. И мы придумали программу под названием «Вырастайте сегодня». Однако имелась одна проблема — формат передачи. Я хотел каким-то путем передавать необходимые учебные материалы в руки слушателей, чтобы помочь им заниматься самостоятельно, но был полон решимости не принимать пожертвований от публики. Решение, как я думал, состояло в том, чтобы просто выпускать в эфир программу, ориентированную на рост слушателей, а в смысле ее финансового обеспечения зависеть от продаж соответствующих продуктов. К сожалению, мы убедились, что это была ошибка. Такого рода шоу не смогло выйти на уровень без убыточности. Радио было верным решением, но тип шоу мы выбрали неправильно. Здесь снова сказал свое веское слово закон своевременности.

## **4. ПРАВИЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ В ПОДХОДЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПРИВОДИТ К УСПЕХУ**

Когда лидеры предпринимают правильные действия в подходящее время, то успех почти неизбежен. В таком случае люди, принципы и процессы сходятся воедино, оказывая тем самым прямо-таки невероятное водействие на ситуацию. И достигаемые при этом результаты затрагивают не только самого лидера, но и его последователей, а также всю организацию в целом.

Когда вместе сходятся надлежащий лидер и надлежаще выбранное время, то случаются невероятные вещи. Подумайте о жизни Уинстона Черчилля. Он стал премьер-министром Англии вовсе не рано — ему было уже за шестьдесят. Солдат, писатель (96) и государственный деятель, он всю свою жизнь вел за собой других, но лишь в ходе второй мировой войны ему выпало время проявить себя как великого лидера. Однако как только война закончилась, британский народ, совсем недавно тесно сплоченный вокруг Черчилля, отверг его (97). Обращаясь 30 ноября 1954 года, в день своего восьмидесятилетия, к парламенту страны, Черчилль следующим образом отразил свою роль как одного из лидеров Великобритании: «Никогда не соглашусь с тем, что великодушно приписывают

мне многие люди, а именно, будто я вдохновил этот народ. Его воля всегда была непоколебимой и безжалостной, а также — и это доказала история — непобедимой. Мне лишь выпало выразить ее. Это был народ той породы, который смог расселиться по всему земному шару и обладал львиным сердцем. Мне по-

### РЕЗУЛЬТАТЫ СВОЕВРЕМЕННОСТИ

<p>Ошибочное действие Ошибочное время <i>Катастрофа</i></p>	<p>Правильное действие Ошибочное время <i>Сопротивление</i></p>
<p>Ошибочное действие Правильное время <i>Ошибка</i></p>	<p>Правильное действие Правильное время <i>Успех</i></p>

везло, и я имел счастье быть призванным, чтобы издать рык».

В действительности вклад Черчилля не имел никакого отношения к везению, зато имел самое большое отношение к своевременности. Он понимал то огромное воздействие, которое может оказать на жизнь индивидуума надлежащий выбор времени. В другом месте и при других обстоятельствах он высказался по этому поводу так: «Есть особенный момент, который наступает в жизни каждого, — тот момент, ради которого и был рожден данный человек. Эта особая возможность, если только не упустить ее, позволит ему выполнить свою миссию — ту уникальную миссию, для которой подходит он и только он. В такой момент к нему приходит величие. Это и есть его прекраснейший час».

### СУРОВОЕ ИСПЫТАНИЕ ВОЙНОЙ ДЕМОНСТРИРУЕТ ЗАКОН СВОЕВРЕМЕННОСТИ

Опыт Черчилля показывает, что закон своевременности особенно ярко проявляется в процессе войн. Это можно было заметить и в ходе войны 1991 года с Ираком в районе Персидского залива. На ранних стадиях операции «Щит в пустыне» большую озабоченность вызывал вопрос доставки на место достаточного контингента войск и снаряжения, чтобы эффективно защитить Саудовскую Аравию от вторжения. Если бы Ирак напал на нее прежде, чем сюда прибыли защитники в лице американской армии, еще одна страна была бы потеряна и стала жертвой агрессии Саддама Хусейна.

Следующая цель состояла в том, чтобы развернуть достаточное количество войск, которое позволит одержать решительную победу над иракцами. Силы западной коалиции поджидали, когда наступит их время, а затем в преддверии операции «Буря в пустыне» провели успешную военно-воздушную кампанию, предшествовавшую началу полномасштабного наступления, которое преследовало цель изгнать Ирак из Кувейта. А доказательством хорошего выбора момента и своевременности всех действий могут послужить достигнутые результаты: если Ирак потерял убитыми и ранеными десятки тысяч военнослужащих, а больше шестидесяти тысяч его солдат были захвачены в

плен, то Соединенные Штаты вместе с союзниками потеряли меньше 150 человек, причем в руки иракской армии ненадолго попал только 41 узник.

Одна из причин, почему именно война столь отчетливо иллюстрирует закон своевременности, состоит в том, что последствия здесь являются весьма драматичными и немедленными. Если вы оглянетесь назад и рассмотрите любое крупное сражение, то сможете увидеть, насколько важен был в нем фактор своевременности. Едва ли не самый выразительный пример — битва под Геттисбергом в ходе гражданской войны в Америке.

Неизбежность этого столкновения стала ясна, когда генерал конфедератов Роберт Э. Ли в конце июня 1863 года ввел армию Северной Вирджинии в Пенсильванию. Это был третий год войны, и обе стороны испытывали все большую усталость от затянувшегося конфликта. действия Ли преследовали три цели: 1) вытянуть войска Северного союза из Вирджинии, 2) пополнить истощившиеся запасы собственных войск за счет использования ресурсов Пенсильвании и 3) перенести боевые действия в самое сердце вражеской территории, надеясь таким образом ускорить развязку конфликта.

Стратегия генерала Ли состояла в том, чтобы двинуться на пенсильванский город Геттисберг в попытке побудить армию северян, которая, по его последним сведениям, находилась в Вирджинии, к поспешным и нежелательным для них действиям. За несколько дней до главного сражения Ли сказал генералу Тримблу:

Наша армия находится в хорошем настроении, далека от переутомления и может быть сконцентрирована в любом пункте за двадцать четыре часа или даже меньше. Я еще не слышал, чтобы враг переправился через Потомак, и ожидаю соответствующего известия от генерала Стюарта. Когда они узнают, что мы здесь, то начнут совершать форсированные марши... Они подойдут сюда... изможденными от голода и трудного похода, растянувшимися в длинную колонну и во многом деморализованными — вот какими они будут, когда вступят в Пенсильванию. Я брошу им наперерез превосходящие силы, а *потом* буду вводить в действие один корпус за другим и непрекращающимися наскоками в сочетании с неожиданными сильными ударами не позволю им сконцентрироваться, создам панику и фактически уничтожу всю их армию.

Ли пытался уловить момент, чтобы одержать сокрушительную победу. До самого утра 1 июля он не знал, что армия союза уже переместилась к северу. К тому времени некоторые из их сил уже вступили в бой с войсками конфедератов на Чемберсбергской дороге к западу от Геттисберга. Такое развитие событий разрушило стратегию Ли и сделало все его дальнейшие действия несвоевременными.

Сначала Ли хотел отойти назад, сдерживать натиск и ждать подхода главных сил своей армии, чтобы собрать их в кулак и перегруппироваться, перед тем как принудить противника к крупной битве. Но, всегда умея тонко ощутить закон своевременности, он распознал момент, когда его войска получили внезапное преимущество. Ведя наблюдение с близлежащего горного кряжа, Ли увидел, что отряды федералов-северян разбиты и отступают. У сил конфедератов появилась возможность захватить Кладбищенский холм, который защищали только немногочисленные резервы пехоты и артиллерии союза. Если бы его войска смогли занять и взять под свой контроль эту стратегическую позицию,

рассуждал Ли, то стали бы контролировать всю округу. Это было бы ключом к победе южан-конфедератов в данной битве и, возможно, положило бы конец войне в целом.

### **ВРЕМЯ УПУЩЕНО, ВОЗМОЖНОСТЬ УШЛА**

Но южане не заняли тот холм. Хотя было еще утро и момент для проведения эффективной атаки явно назрел, генерал конфедератов Р. С. Юэлл, занимавший самое удобное положение для захвата этой важной высоты, просто продолжал наблюдать за ситуацией, вместо того чтобы напасть на врага. И представившаяся было возможность ускользнула. К следующему утру войска Северного союза укрепили занятые ими позиции и шанс, который имели южане, был упущен. Армии Севера и Юга сражались еще в течение двух дней, но в конце силы генерала Ли потерпели поражение, потеряв ранеными и убитыми приблизительно 33 тысячи человек из общего числа 76 300 штыков. Единственное, что им оставалось сделать, — отступить и направиться восвояси, в Вирджинию.

### **ДРУГАЯ УПУЩЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ**

После поражения южан генерал Ли ожидал, что силы союза, которые возглавлял генерал Мид, немедленно предпримут контратаку и полностью уничтожат его дрогнувшую в бою и теперь бесславно отступавшую армию. Такими же были ожидания президента Авраама Линкольна, после того как он получил радостную новость о победе армии союза. Беспокоясь, чтобы не улустить момент и максимально использовать закон своевременности, Линкольн 7 июля 1863 года через генерала Холлека послал из Вашингтона сообщение, адресованное командующему Миду. Вот что рассказал позднее Холлек:

Я получил от президента следующую записку, которую со всем уважением довожу до сведения.

«Мы располагаем определенной информацией, что Виксберг 4 июля капитулировал перед генералом Грантом. Если теперь генерал Мид сможет довершить свое дело, столь великолепно выполнявшееся до сей поры, и добьется полного или существенного уничтожения армии Ли, то всему бунту придет конец».

Линкольн понимал, что настало подходящее время для такой акции, которая могла бы закончить войну. Но точно так же, как силы южан не воспользовались моментом для достижения победы, когда таковой представился, не сделали этого и их северные антагонисты. Генерал Мид располагал временем и возможностью развить свой грандиозный успех под Геттисбергом, но не преследовал войск Ли с достаточной настойчивостью и агрессивностью

Когда он провозгласил свою цель, заявив, что «сотрет с нашей земли всякий след, оставшийся от присугствия захватчика», ответ Линкольна был таков: «Мой Боже, и это все?» Линкольн видел, что прямо на его глазах от союза ускользают шансы на скорое окончание войны. Закон своевременности был нарушен. 14 июля остатки армии Северной Вирджинии переправились через Потомак, избежав разгрома. Линкольн был потрясен тем, что союз улустил благоприятную возможность



немедленно завершить войну. Позже он сказал, что тогдашние усилия Мида напоминали ему действия «старухи, которая пытается перегнуть своих гусей через ручеек». В конце концов обе армии упустили свои наилучшие возможности победить. Вместо этого борьба длилась еще почти два года и в ней погибли еще сотни тысяч солдат. Лидеры обеих сторон знали, что именно надо сделать для окончательной победы, но не сумели осуществить этого в критически важный момент.

Разобраться в ситуации и знать, как надо поступать, еще недостаточно для того, чтобы преуспеть в деле лидерства. Успех принесет только правильное действие, предпринятое *в надлежащее время*. За всякое иное поведение приходится платить высокую цену. Это и есть закон своевременности.

## ЗАКОН СКАЧКООБРАЗНОГО РОСТА

***Чтобы просто усилить рост, ведите за собой последователей, чтобы многократно умножить его, — ведите лидеров***

В 1984 году в возрасте двадцати двух лет Джон Шнаттер начал свое собственное дело. Он стал продавать пиццу, торгуя ею из переделанной кладовки для метелок в «Таверне Мика» — просторном зале, совладельцем которого состоял его отец. Хотя Джон был тогда совсем молодым парнем, у него было много задумок, а также масса напористости и энергии — достаточно, чтобы превратить крошечный киоск с пиццей в успешное предприятие. На следующий год юноша открыл в Джефферсонвилле, штат Индиана, свой первый магазин по продаже пиццы, расположенный прямо по соседству с «Таверной Мика». Он назвал это место «Папа Джон». В течение нескольких последующих лет Шнаттер упорно трудился над расширением своей компании. Через некоторое время он открыл дополнительные магазины и предприятия общественного питания, а позже начал продавать продовольственные товары, предоставляемые ему разными фирмами со скидкой. К началу 1991 года Шнаттер владел 46 торговыми точками. Одно это само по себе уже представляет собой подлинную историю успеха. Но то, что случилось на протяжении ближайших лет, выглядит еще лучше.

В 1991 и 1992 годах фирма «Папа Джон» совершила огромный рынок. К концу 1991 года число входящих в нее заведений достигло 110. К концу 1992 года их стало уже 220. В начале 1998 года количество торговых точек в составе указанной фирмы превысило 1600. Что же обеспечило данной компании такой бурный рост? Ответ можно найти в законе скачкообразного роста.

Шнаттер всегда нанимал к себе в фирму хороших людей, но в первые годы ее существования реально только он был единственным настоящим лидером и главной движущей силой, которая стояла за успехами его компании. Если вернуться к началу 1980-х годов, то в ту пору он не уделял достаточно много времени воспитанию других сильных лидеров. «С моей стороны их выращивание требовало массы усилий, — рассказывает Шнаттер об успехе своей фирмы «Папа Джон». В возрасте с 26 до 32 лет самой трудной проблемой было то, что вокруг меня кругилась куча Джонов Шнаттеров [людей с большим потенциалом, которые нуждались в обучении и наставничестве]. Их надо было много учить и натаскивать, а я был настолько занят собственным развитием и попытками подняться на более высокий уровень, что не занимался воспитанием этих сотрудников. В результате я терял их. Моя работа состоит в том, чтобы растить людей, которые будут растить фирму. Это оказалось для меня намного труднее, чем открыть первые 1200 торговых точек».

***Моя работа состоит в том, чтобы растить людей, которые будут растить фирму.***

***Джон Шнаттер***

## КЛЮЧ К РОСТУ — ЛИДЕРСТВО

В начале 1990-х годов Шнаттер начал думать о том, что ему нужно всерьез предпринять для достижения действительного роста его компании. Ключом к этому было лидерство. Лично он уже давно начал расти как лидер. Существенный прогресс в деле развития собственных лидерских качеств позволял ему привлекать в свою фирму лучших лидеров и уделять им то время, в котором они нуждались. Именно тогда он начал брать на работу некоторых из тех сотрудников, кто в настоящее время руководит текущей деятельностью компании, включая Уэйда Онея, который теперь является в фирме «Папа Джон» главным операционным директором. Оней в течение четырнадцати лет работал в известной компании «Dominos Pizza», занимающейся производством и продажей быстрого питания на базе пиццы, и Джон полагал, что как раз деятельность Онея была одной из причин столь большого успеха указанной компании. Когда Оней покинул «Dominos Pizza», Джон немедленно попросил его стать частью команды своей дочерней фирмы «Пицца папы Джона».

Шнаттер уже создал к тому времени компанию, способную изготавливать изумительную на вкус пиццу, и получал прекрасную прибыль. (В его компании средний объем продаж в пересчете на одну торговую точку уже тогда был выше, чем тот же показатель у таких сложившихся фирм, как «Pizza Hut», «Dominos» или «Little Caesars».) Цель Шнаттера и его ближайшего окружения состояла в том, чтобы сделать их компанию по-настоящему крупной. Все вместе они начали обсуждать, какие меры требуются, чтобы быть в состоянии открывать от четырехсот до пятисот новых ресторанов в год. Именно тогда они сосредоточили свое внимание на воспитании новых лидеров таким образом, чтобы те смогли вывести компанию на новый, более высокий уровень. Оней говорил: «Причина, по которой мы преуспеваем на рынке, — наша концентрация на качестве и неизменное желание, чтобы все оставалось простым. Причина нашего успеха как компании — это наши отличные сотрудники».

С начала 1990-х годов Шнаттер и Оней воспитали первоклассную команду лидеров, которые помогают компании добиваться скачкообразного роста, — в ее составе такие люди, как Блейн Херст, президент и заместитель председателя правления фирмы «Папа Джон»; Дрюсилла Милби, ее финансовый директор; Роберт Уоддел, президент отделения продовольственных товаров; и Харт Босел, который возглавляет операции по передаче другим лицам прав эксплуатации предприятий быстрого питания, принадлежащих фирме «Папа Джон».

В отрасли, которая уже десятилетие назад считалась до предела насыщенной конкурентами, рост фирмы «Папа Джон» выглядит просто феноменальным. В 1997 году она открыла более 350 новых ресторанов. И в 1998 году компания ожидает, что аналогичное количество превысит 400. Идет также реализация планов по выводу фирмы «Папа Джон» на международную арену. Словом, предприятие Шнаттера не планирует прекращать рост, пока не станет самым крупным продавцом пиццы в мире.

— Теперь, — объясняет Оней, — наша проблема состоит в подготовке следующего поколения лидеров. Компания находится в отличной финансовой форме. Приобретение новой недвижимости всегда представляет собой настоящее сражение, но мы вполне в силах преуспеть на этом фронте. Да и вообще экономическая ситуация фирмы никогда не является сдерживающим фактором, а тем более — тормозом ее развития, если вы предлагаете клиентам действительно ценный товар или услугу. Ключ — в необходимости воспитать

лидеров. А это достигается путем предоставления им возможностей роста и развития».

## **МАТЕМАТИКА ЛИДЕРОВ НЕСЕТ С СОБОЙ СКАЧКООБРАЗНЫЙ РОСТ**

Джон Шнаттер и Уэйд Оней достигли успеха, потому что применяли на практике закон скачкообразного роста. Любой лидер, который делает это, на самом деле переходит от математики последователей к тому, что я называю «математикой лидеров».

***Любой лидер, который применяет на практике закон скачкообразного роста, переходит от математики последователей к математике лидеров.***

Вот как она работает. Лидеры, воспитывающие последователей и приверженцев, всякий раз обеспечивают рост своей организации только на одного человека. Зато те лидеры, которые воспитывают лидеров, многократно умножают темпы роста, потому что вместе с каждым выращенным ими лидером они получают в свои ряды также и всех его поборников. Добавьте в свою организацию десять последователей — и в вашем распоряжении окажутся силы и возможности этих десяти человек. Пополните свое учреждение десятью лидерами — и вы будете располагать силами и возможностями указанных десяти лидеров, умноженными на число всех тех поборников и лидеров, на которых они влияют. Здесь имеет место такое же различие, как между сложением и умножением. Получается так, как если бы ваша организация пополнялась не отдельными индивидуумами, а целыми командами или бригадами. Чем лучших лидеров вы воспитываете, тем выше качество и количество их — а значит, и ваших — последователей. Чтобы прийти к самому высокому уровню, вы должны взращивать лидеров других лидеров. Мой друг Дейл Голлоуэй утверждает, что «некоторые лидеры хотят делать последователей. Я предпочитаю делать лидеров. И не просто лидеров, а лидеров других лидеров. А затем — лидеров для лидеров других лидеров». Если и вы сумеете следовать указанному примеру, то для роста вашей организации нет почти никакого предела. Именно поэтому я говорю: чтобы просто усилить рост, ведите за собой последователей, чтобы многократно умножить его — ведите лидеров. Это и есть закон скачкообразного роста.

## **РАЗЛИЧНАЯ СФОКУСИРОВАННОСТЬ**

Чтобы стать лидером, который воспитывает других лидеров, требуется совершенно иная сфокусированность и психологическая установка, нежели в случае того, кто растит последователей. Рассмотрим некоторые из основных различий.

<b>ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ ВОСПИТЫВАЮТ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ</b>	<b>ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ РАСТЯТ ЛИДЕРОВ</b>
Нуждаются в том, чтобы быть необходимыми	Хотят преуспеть
Концентрируются на слабостях	Концентрируются на сильных сторонах
Занимаются развитием нижних 20% сотрудников	Занимаются развитием верхних 20% сотрудников
Ради «справедливости» относятся ко всем своим приверженцам одинаково	Ради должного воздействия относятся к своим лидерам как одинаково к индивидуумам
Накапливают власть у себя	Отдают власть другим
Проводят время с другими	Вкладывают время в других
Растут путем прибавления	Растут путем умножения
Воздействуют только на тех, с кем соприкасаются лично	Воздействуют и на тех, кто находится вне их досягаемости

Воспитывать лидеров непросто, потому что потенциальных лидеров труднее найти и привлечь. Кроме того, этих людей еще и тяжелее удержать, после того как их удалось найти, поскольку в отличие от последователей они энергичны и предприимчивы, а потому имеют тенденцию продвигаться собственным путем. Наконец, воспитание лидеров — это еще и трудная работа. Тут не обойтись рецептом типа «добавить воду и тщательно перемешать». Это занятие требует времени, энергии и ресурсов.

### **ЛИДЕРОВ ВОСПИТЫВАЮТ ИЗДАЛЕКА**

Уже в течение последних двадцати лет воспитание лидеров является главным делом моей жизни. Это занятие оказалось весьма полезным и более чем окуглось в смысле положительного воздействия на возглавляемые мною организации. Но десять последних лет мне невероятно везло: я мог наблюдать за тем, как моя деятельность воздействует на других лидеров и их организации. Это случилось благодаря тому, что многие из лидеров, росту и развитию которых я помогал в течение прошлого десятилетия, работают не в моих организациях, а совсем в иных. Иногда мне даже доводится встречать людей, воспитанию которых я способствовал, сам того не зная. Именно так случилось, когда прошлой осенью я проводил очередной семинар далеко за пределами своей страны. Я уже упоминал в предыдущих главах, что время от времени провожу семинары в Австралии, Бразилии, Канаде, Индии, Индонезии, Корее, Новой Зеландии, Нигерии и Южной Африке. Вдобавок к этому, мои книги *были* переведены *более* чем на двадцать языков, а кассеты с моими лекциями распространяются в самых разных странах. Поэтому для меня не секрет, что мои принципы лидерства «забрались» достаточно далеко. Но все равно я был приятно удивлен, когда прошлой осенью, путешествуя по Индии, впервые встретил в городе Мадрас Дэвида Мохана и выслушал его замечательную историю.

Пастор Мохан возглавляет самую большую христианскую церковь Индии. Я отправился туда, чтобы рассказать о принципах и методах лидерства большой группе лиц, состоящей приблизительно из двух тысяч священнослужителей. В момент моего приезда мистер Мохан приветствовал меня, словно старого друга, с которым он давно не встречался. В то утро я прибыл позже намеченного срока, поскольку наш самолет задержали на целых пять часов, так что после получения багажа у нас практически не было времени, чтобы побеседовать перед началом семинара. Пока я читал лекцию, посвященную лидерству, мистер Мохан сидел в переднем ряду и ловил каждое мое слово. Когда я излагал закон приоритетности и принцип Парето, то увидел, что он собрал вокруг себя всех своих основных лидеров, дабы удостовериться, насколько они поняли все, о чем я говорил. Да и потом в ходе лекции мне иногда удавалось заметить, как при переходе к освещению очередного принципа, который является частью моих основополагающих методов обучения лидерству, он, казалось, предвидел почти все то, о чем я собирался говорить. Когда занятия закончились, он тепло поблагодарил меня и настоял на том, чтобы самому отвезти меня в аэропорт. Поскольку дорога туда оказалась длинной, он успел поведать мне свою историю. Мистер Мохан рассказал, что во время семинара он должен был находиться в Питсбурге, но когда услышал о моем приезде, то изменил свои планы, потому что непременно хотел встретиться со мной. Семь лет назад его церковный приход насчитывал примерно семьсот человек. Это совсем неплохой показатель для любого христианского храма, а уж особенно в Индии. Но мистер Мохан хотел достичь большего количества прихожан и оказывать большее воздействие на тот регион, где находилась его церковь. И он понял, что для осуществления этого ему нужно приступить к воспитанию лидеров из числа окружавших его людей. Как раз в это время кто-то рассказал ему о моих книгах и кассетах, посвященных проблематике лидерства. В течение последующих семи лет он читал мои произведения, прослушивал мои магнитофонные ленты и как губка впитывал все, что мог почерпнуть оттуда по поводу лидерства. Одновременно он занимался и развитием своих людей, добиваясь, чтобы каждый из них превратился в сильного лидера. Вместе с собственным ростом мистера Мохана шел рост его лидерской команды и церкви. Осенью 1997 года каждые выходные здесь собиралось на службу четырнадцать тысяч человек. Но ему удалось не только это. Каждый десятый из прихожан его церкви прошел соответствующее обучение и вырос до лидера. А сейчас, сидя в машине, он благодарил меня за помощь, которую я оказал ему, сам того не ведая. Я чувствовал себя немного неловко от всего того, что он высказал в мой адрес, но одновременно я испытал и невероятный прилив сил. У меня возник вопрос, сколько же других мужчин и женщин, с которыми я никогда не встречался, узнали о лидерстве благодаря моим материалам и в результате смогли более эффективно воздействовать на окружающих. Встреча с этим пастором, работающим в Индии, и услышанная от него история лишней раз подчеркнули, насколько важно и насущно взятое мною обязательство продолжать обучение вопросам лидерства.

Не знаю, на каком этапе развития лидерских качеств вы находитесь сейчас: быть может, вы теперь только начали интенсивно работать над развитием навыков лидерства либо уже являетесь высококвалифицированным лидером. Независимо от этого, я знаю одно: вы сумеете дойти до самого высокого уровня только в том случае, если начнете воспитывать лидеров, а не последователей. В тех организациях, где лидеры взращивают и воспитывают других лидеров, наблюдается невероятный эффект умножения, который не может быть достигнут никаким иным способом — ни за счет увеличения ресурсов, ни путем сокращения затрат, увеличения коэффициента прибыли или проведения анализа систем, ни

посредством внедрения Процедур управления качеством или осуществления каких-нибудь альтернативных действий. Единственный способ достичь скачкообразных показателей роста состоит в том, чтобы взять на вооружение математику лидеров. В этом и заключается невероятная мощь закона скачкообразного роста.

## ЗАКОН НАСЛЕДИЯ

### *Непреходящая ценность лидера измеряется преемственностью*

В 1997 году скончался один из лучших в мире лидеров в сфере бизнеса. Его звали Роберто Гойсуэта, и он был председателем правления и главой компании «Кока-кола». В своей речи, обращенной к Чикагскому клубу высших руководителей за несколько месяцев до смерти, Гойсуэта высказал следующее парадоксально сформулированное утверждение: «Миллиард часов назад на земле появилась человеческая жизнь. Миллиард минут назад возникло христианство. Миллиард секунд назад “Битлз” выступили на Эда Салливена”. Миллиард бутылок “Кока-колы” назад... было вчера утром. И вопрос, который мы задаем себе в данную минуту, таков: “Что мы должны сделать, чтобы и к завтрашнему утру был выпущен очередной миллиард «Кока-колы»?»».

Превратить «Кока-колу» в лучшую компанию в мире — таково было устремление Гойсуэты на протяжении всей его жизни, та цель, которую он все так же усердно преследовал в момент, когда внезапно и неожиданно для всех умер. Многие компании, которые лишаются своего руководителя, испытывают кризис, особенно если уход данного человека явился непредвиденным, как это было в случае Гойсуэты. Незадолго перед смертью Гойсуэта сказал в интервью выходящему в Атланте журналу «Atlanta Journal Constitution»: «Пока я испытываю от работы то удовольствие, которое получаю сейчас, пока располагаю необходимой энергией, пока не заслоняю от людей солнце и пока правление фирмы хочет видеть меня на руководящем посту, я буду занимать его». Всего через несколько месяцев после этого интервью у Гойсуэты был диагностирован рак. Шесть недель спустя он умер. После смерти Гойсуэты бывший президент Джимми Картер заметил: «Возможно, в наше время никакой другой лидер крупной корпорации не являет собой столь прекрасной иллюстрации и наглядного воплощения Американской Мечты. Этот человек был убежден, что в Америке возможно все. Он жил этой мечтой. А благодаря своим необычным способностям к лидерству он помог тысячам других людей реализовать их мечту».

### НАСЛЕДИЕ ГОЙСУЭТЫ

Наследие, оставленное Гойсуэтой своей компании, просто невероятно. Когда в 1981 году он стал главой «Кока-колы», стоимость этой фирмы на биржевом рынке составляла 4 с небольшим миллиардов долларов. Под руководством Гойсуэты указанная цифра выросла до 150 миллиардов. Это означает увеличение данного показателя больше чем на 3,5 тысячи процентов! «Кока-кола» стала второй по стоимости корпорацией в Америке, обогнав всех производителей автомобилей, все нефтяные компании, «Microsoft», торговую сеть «Wal-Mart» и прочих. Единственной компанией, которая оценивалась на бирже выше нее, была «Дженерал электрик». Многие из акционеров «Кока-колы» стали мультимиллионерами. Университет Эмори в Атланте, в портфеле которого



содержится большой пакет акций «Кока-колы», теперь обладает фондом, который сопоставим по размерам с Гарвардским.

Но высокая котировка акций была не самым существенным из того, что Гойсуэта дал компании «Кока-кола». Главным оказалось то, что он всегда жил в соответствии с законом наследия. Когда было объявлено о смерти этого замечательного лидера, среди акционеров «Кока-колы» не было замечено никакой паники. Аналитик Эмануэл Голдмен из группы «Paine Webber» сказал, что Гойсуэта «подготовил компанию к своему исчезновению, пожалуй, лучше любого руководителя, которого я когда-либо видел».

Как он добился этого? Во-первых, сделав свою компанию настолько сильной, насколько мог. Во-вторых, загодя готовя себе преемника в лице Дугласа Ивестера. Микки Х. Грэмиг, журналист из уже упоминавшегося атлантского издания, сообщал: «В отличие от некоторых компаний, которые испытывают настоящий кризис, когда их первое лицо уходит или умирает, “Кока-кола”, как ожидается, сохранит свой статус одной из тех корпораций, которые вызывают во всем мире наибольшее восхищение. Гойсуэта буквально холил Ивестера и, начиная с 1994 года, когда этот уроженец Джорджии был назначен на пост номер 2 в компании “Кока-кола”, готовил того в качестве собственного преемника, который последует по проложенному им пути. При этом верным индикатором того, насколько Уоллстрит верила в прочность ситуации фирмы, явилось то, что курс ее акций лишь слегка дрогнул шесть недель назад, когда Гойсуэте был поставлен диагноз “рак легкого”».

Дуг Ивестер, получивший бухгалтерское образование, начал свою карьеру в фирме «Кока-кола» в 1979 году, когда получил должность заместителя главного бухгалтера-контролера. Через четыре года он был назначен вице-президентом корпорации по финансам. Этот специалист был известен своим исключительно творческим подходом к финансовым вопросам и сыграл главную роль в том, что Гойсуэта сумел полностью изменить подход компании к инвестициям погашению долгов. К 1989 году Гойсуэта, по всей видимости, решил, что Ивестер располагает большим неиспользованным потенциалом, поэтому перевел его с прежней сугубо финансовой должности и послал в Европу для приобретения оперативного и международного опыта. Годом позже Гойсуэта вернул Ивестера назад и назначил президентом «Кока-колы» по операциям в США, то есть на такой пост, где тот должен был отвечать за расходы и маркетинг на огромном рынке. На этой должности Гойсуэта также продолжал пестовать своего избранника, и в 1994 году уже ни у кого не возникло сомнений, что именно Ивестер унаследует от Гойсуэты высший пост в фирме. В тот момент Гойсуэта сделал его президентом и главным операционным директором всей корпорации.

***Лидерство – одна из тех вещей, которые вы не в состоянии делегировать. Вы или осуществляете его, или же отказываетесь от него.***

Действия Роберто Гойсуэты носили весьма необычный характер. Сегодня лишь немногие первые лица компаний выращивают сильных лидеров и лелеют их в оасчете на то, чтобы те были готовы занять их собственное место во главе организации. Джон С. Вуд, консультант международной компании «Egon Zehnder International Inc.», отмечал, что «компании в последнее время не вкладывают по-настоящему больших средств и усилий в воспитание сотрудников. Если они

оказываются не в состоянии быстро вырастить их до нужного уровня, то просто избавляются от них». Так почему же Роберто Гойсуэта поступал иначе? Ибо он сам был продуктом закона наследия.

Роберто Гойсуэта родился на Кубе и закончил Йельский университет, где получил ученую степень в области химической технологии. Когда в 1954 году он возвратился в Гавану, то откликнулся на газетное объявление, где фирма приглашала химика, хорошо владеющего двумя языками — испанским и английским. Компанией, которая нуждалась в таком сотруднике, оказалась «Кока-кола». В 1966 году Гойсуэта перешел в ее штаб-квартиру, расположенную в Атланте, и стал вице-президентом компании по вопросам технических исследований и развития. Он оказался самым молодым из всех, кто когда-либо занимал в этой корпорации такой высокий пост. Но в начале 1970-х годов случилось нечто еще более важное. Патриарх «Кока-колы» Роберт У. Вудраф (98) взял Гойсуэту под свое крыло и занялся его дальнейшим воспитанием. В 1975 году Гойсуэта стал исполнительным вице-президентом технического отделения компании и на него возложили другие важные обязанности в масштабах всей корпорации, в частности надзор за всеми юридическими вопросами. В 1980 году с благословения Вудрафа Гойсуэта становится президентом и главным операционным директором корпорации. Через год он уже председатель правления и первое лицо фирмы. Причина, по которой Гойсуэта столь уверенно выбрал, воспитывал и пестовал своего преемника в 1990-х годах, заключается в том, что он сам был продуктом наследия, полученного в 1970-х годах.

### **ЛИДЕРЫ, ОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОСЛЕ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ НАСЛЕДИЯ ДУХ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ...**

Роберто Гойсуэта однажды сказал: «Лидерство — одна из тех вещей, которые вы не в состоянии делегировать. Вы или осуществляете его, или же отказываетесь от него. Я полагаю, что имеется третье решение: вы передаете его своему преемнику. Это как раз тот вариант, на котором остановился сам Гойсуэта. Лидеры, применяющие закон наследия на практике, встречаются редко. Но тем из них, кто на самом деле оставляет в наследство своим организациям дух преемственности, свойственно следующее.

### **ВЕСТИ ОРГАНИЗАЦИЮ ВПЕРЕД С ДАЛЬНИМ ПРИЦЕЛОМ**

Чуть ли не каждый может сделать так, что организация в течение какого-то короткого времени будет преуспевать, — объявив о скором запуске бросающейся в глаза новой программы или изделия, заманив толпы людей неким крупным событием или урезав бюджет с целью концентрации на главном. Но лидеры, оставляющие после себя подлинное наследие, используют совсем иной подход. Они ведут свои организации вперед, памятуя не только о сегодняшнем, но и о завтрашнем дне. Именно так поступал Гойсуэта. Он планировал оставаться во главе фирмы до тех пор, пока будет по-прежнему эффективен, но тем не менее готовил себе преемника. Интересы организации и ее акционеров всегда были для него превыше всего.

***Как в спорте тренер для победы нуждается в команде, состоящей из хороших игроков, так и организация нуждается в команде хороших лидеров, чтобы преуспеть.***

## **СОЗДАВАТЬ КУЛЬТУРУ ЛИДЕРСТВА**

Наиболее стабильные компании располагают на каждом уровне своей организационной структуры сильными лидерами. Единственный способ развить у себя такой широко распространенный и всепроникающий дух лидерства состоит в том, чтобы сделать поиск и развитие лидеров частью вашей корпоративной культуры. Это — сильная часть наследия «Кока-кола». Сколько вы знаете других преуспевающих компаний, где преемственность лидеров обеспечивалась за счет тех, кто вышел из недр собственной организации?

## **ПЛАТИТЬ ЦЕНУ СЕГОДНЯ, ЧТОБЫ ГАРАНТИРОВАТЬ УСПЕХ ЗАВТРА**

Не бывает успеха без жертвы. Каждая организация в своем роде уникальна, и это определяет, какой будет цена за достижение успеха. Но любой лидер, который хочет помочь своей организации, должен быть готов уплатить эту цену, чтобы гарантировать длительный успех.

## **ЦЕНИТЬ КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО ВЫШЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА**

Независимо от того, насколько он хорош, никакой лидер не в состоянии сделать все в одиночку. Как в спорте тренер для победы нуждается в команде, состоящей из хороших игроков, так и организация нуждается в команде хороших лидеров, чтобы преуспеть. Чем крупнее организация, тем более сильной, большой и глубоко укорененной должна быть там команда лидеров.

## **УХОДИТЬ ИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПО-ЧЕСТНОМУ**

В случае «Кока-колы» ее лидер не имел возможности уйти сам, потому что безвременно скончался. Но если бы Гойсуэта остался жить, то я убежден, что он ушел бы именно по-честному. Когда лидеру приходит время покинуть организацию, он должен проявить к этому готовность и отойти в сторону, позволив преемнику действовать по собственному усмотрению. Вмешательство только причинит вред им, и организации в целом.

## **НАСЛЕДИЕ В ВИДЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ**

В главе о законе полного доверия я упомянул, что осенью 1997 года ездил в Индию вместе с небольшой группой лидеров из моей некоммерческой организации «EQUIP». Во время нашего пребывания там я захотел посетить штаб-квартиру матери Терезы, расположенную в Калькутте. Это совсем простое бетонное здание, которое местные жители называют «Домом матери».

Стоя перед входной дверью и готовясь войти, я подумал о том, что при взгляде на это скромное строение никому бы и в голову не пришло подумать о нем как о базе, откуда действовал столь эффективный лидер. Мы прошли через холл и попали в патио — внутренний дворик, который располагался в центре под открытым небом. Нашей целью было посещение могилы матери Терезы, находящейся в этом здании. Но когда мы пришли туда, то выяснилось, что указанное помещение сейчас занято и нам не позволят пройти туда, пока церемония, которая там проводилась, не подойдет к концу. Мы могли видеть

группу из приблизительно сорока или пятидесяти сидевших в зале монахинь, которые были одеты в знакомую многим рясу, служившую облачением матери Терезы.

— Что там происходит? — спросил я монахиню, проходящую мимо.

— Сегодня мы принимаем в наш орден сорок пять новых членов, — сказала она и поспешно удалилась в другую часть здания.

Поскольку мы уже опаздывали и должны были поспешить на свой авиарейс, то не могли больше оставаться. Мы быстро осмотрели все вокруг и ушли. Оказавшись на улице, я подумал, что мать Тереза испытала бы законную гордость. Она ушла из мира, но ее наследие сохранилось. Эта женщина оказала мощное воздействие на людей всего мира и, кроме того, вырастила лидеров, которые стали продолжателями ее дела. При этом очевидно, что она и дальше будет влиять на грядущие поколения. Жизнь матери Терезы — великий пример закона наследия.

### **ЛИШЬ НЕМНОГИЕ ИЗ ЛИДЕРОВ ПЕРЕДАЮТ СВОЕ ДЕЛО ДРУГИМ**

Макс Дюпре, автор книги «Лидерство — это искусство», заявил: «Обеспечить преемственность — одна из ключевых обязанностей лидера». Тем не менее похоже, что из всех законов лидерства как раз закон наследия соблюдает наименьшее число лидеров. Достижения приходят к тому, кто способен творить и действительно творит большие дела сам по себе, без всякой посторонней помощи. Успех приходит, когда человек наделяет своих приверженцев полномочиями творить большие дела вместе с ним. Значительность приходит, когда он возвращает лидеров, готовых творить большие дела *для* него. Но подлинное наследие создается лишь в том случае, если человек умеет довести свою организацию до такого состояния, когда великие дела творятся там без него.

***Наследие создается лишь в том случае, если человек умеет довести свою организацию до такого состояния, когда великие дела творятся там без него.***

Мне постижение закона наследия далось трудно. Поскольку в период пребывания на первой для меня должности приходского лидера в Хилхэме (штат Индиана) численность моей церковной конгрегации росла как на дрожжах, я считал, что достиг успеха. Ведь когда я начинал там свою деятельность, то на службах стабильно присутствовало всего три человека. За три года я сильно развил этот приход, установил прочные связи с местным сообществом и оказал существенное влияние на жизнь многих людей. К моменту моего отъезда оттуда наша средняя посещаемость достигла двухсот человек, а рекорд превышал триста. У меня действовал целый ряд важных программ, и все рисовалось мне в розовом свете. Я думал, что мне действительно удалось сделать здесь кое-что существенное.

Когда я пробыл в своей второй церкви приблизительно восемнадцать месяцев, мне представился случай съесть ленч вместе с другом, которого я довольно давно не видел, а он только что провел некоторое время в хорошо

знакомом мне Хилхэме. Я спросил у него, как там обстоят дела, и был удивлен услышанным.

— Не слишком хорошо, — ответил он.

— В самом деле? — переспросил я — А почему? Ведь когда я уезжал, все там шло отлично. Что же случилось?

— Понимаешь ли, — сказал он, — там все как-то приходит в упадок. Часть программ, которые ты начал, стали помаленьку пробуксовывать, а потом и вовсе застряли. Церковь посещает только сотня человек и вскоре их может стать еще меньше.

Его слова по-настоящему огорчили меня. Лидеру крайне неприятно видеть, как то, во что он вложил свой пот, кровь и слезы, начинает разваливаться. Сначала я стал мысленно валить вину на того лидера, который пришел в эту церковь следом за мной. Но затем меня буквально сразила совсем другая мысль. Если бы я действительно сделал там все, как следует, то не имело бы значения, какого рода лидер придет после меня — хороший или плохой.

На самом деле виноват был я. Я не смог поставить дело в этой организации так, чтобы она благополучно функционировала и после моего ухода. Именно тогда впервые осознал значимость закона наследия.

## **СМЕНА ПАРАДИГМЫ**

После этого я начал смотреть на лидерство совершенно по-новому. Каждый лидер в конечном счете покидает свою организацию — так или иначе. Он может поменять место работы, получить повышение или уйти на пенсию. Но даже если человек отказывается выйти в отставку и удалиться на покой, ему не избежать смерти. Это заставило меня понять, что часть моей работы как лидера должна заключаться в подготовке моих сотрудников и всей организации к тому, чего никоим образом не избежать. То же соображение стало одной из подсказок, побудивших меня изменить свою основную нацеленность с того, чтобы вести за собой последователей, на поиск и воспитание лидеров. Как и у всякого иного лидера, моя ценность для возглавляемой мною организации измерялась способностью обеспечить ей плавную преемственность.

Лично в моем случае лучше всего обстояло дело с преемственностью при расставании с церковным приходом Скайлайн. Когда я впервые прибыл туда в 1981 году, то вскоре сделал одной из своих главных целей выявление и воспитание лидеров, поскольку к тому времени уже хорошо знал, что наш успех будет целиком зависеть именно от этого. В течение тех четырнадцати лет, которые я там проработал, мои ведущие сотрудники вкупе со мной вырастили буквально сотни выдающихся лидеров из числа как волонтеров, так и штатных служащих.

Подготовка столь внушительного количества собственных лидеров поставила нашу церковь в благоприятное положение и позволяла рассчитывать на будущие успехи, но одного этого было недостаточно. Во многих фирмах и некоммерческих организациях лидер находится в положении, которое позволяет ему растить и пестовать своего преемника. К сожалению, у меня в Скайлайне такой возможности не было. Того, кому предстояло унаследовать мой пост, должен был выбрать местный церковный совет, и реально я не мог хоть как-то воздействовать на этот процесс. Максимум, что я был бы в состоянии сделать, — это дать членам совета доступную мне информацию относительно тех

потенциальных кандидатов, с которыми я был лично знаком. Зато имелись другие вещи, которые я *мог и должен был* сделать, — в первую очередь, подготовить персонал, прихожан и всю церковную организацию в целом к прибытию нового лидера. Я хотел настолько, насколько смогу, расчистить своему преемнику все пути к успеху.

## УСПЕХИ ПРОДОЛЖАЮТСЯ

Одна из моих самых больших радостей в жизни — знать, что сегодня Скайлайн сильнее, чем в тот день 1995 года, когда я уезжал оттуда. Джим Гарлоу, сменивший меня там в качестве старшего пастора, действует просто замечательно. Посещаемость церкви увеличилась, ее финансовое положение укрепилось, и, что звучит для меня прятнее всего, программа строительства нового здания и последующего переселения туда наконец-то движется вперед после десяти с лишним лет затяжек и проволочек. Осенью 1997 года Джим попросил меня ненадолго приехать в Скайлайн и выступить на банкете, который устраивался с целью сбора средств для очередной стадии тамошнего строительного проекта, и я был счастлив откликнуться на его приглашение. Указанное мероприятие было организовано в Центре торжественных собраний Сан-Диего, расположенном на берегу самого красивого залива в городе. Приятно констатировать, что все было продумано и проведено, что называется, по высшему разряду, причем на банкете присутствовало около 4 тысяч гостей. Маргарет и я по-настоящему наслаждались возможностью повидать столь многих из числа наших старых друзей и перекинуться с ними хоть парой слов. Да и я, не стану скрывать, чувствовал себя польщенным возможностью выступить на этом прекрасном вечере в качестве главного оратора.

Это был подлинный праздник и подлинный успех. Собравшиеся пожертвовали на возведение нового здания церкви около 8 миллионов долларов. Как только я закончил свою речь, мы с Маргарет выскользнули из бального зала. Нам хотелось, чтобы весь этот вечер принадлежал Джиму, ибо он был теперь лидером Скайлайна. По этой причине мы решили, что будет лучше, если мы быстро выйдем, прежде чем задуманная программа подойдет к концу. Спускаясь по лестнице, я взял свою супругу за руку и нежно пожал ее.

— Маргарет, — спросил я, разве это был не потрясающий вечер?

— О да, это было прекрасно, — ответила она. — Думаю, Джим действительно счастлив.

— Ты наверняка права, — сказал я. А знаешь, что в этом было самым приятным для меня? Осознание того, что дело, которые мы начали столько лет назад, будет обязательно продолжено.

Оставляя за спиной великолепное здание Центра, я почувствовал, что в эту минуту подходит к завершению последняя глава наших отношений со Скайлайном, и это был весьма счастливый конец. Все было почти в точности так, как сказал по данному поводу мой друг Крис Масгроув: «Успех измеряется не тем, куда ты уходишь со старого места, а тем, что ты оставляешь там после себя». Когда все сказано и сделано, ваши лидерские способности будут оцениваться не тем, чего достигли вы лично в течение срока своего пребывания в данной организации, и даже не тем, чего добилась ваша команда в целом. Важнейшим критерием будет то, насколько хорошо будут действовать ваши сотрудники и ваша организация после того как вы ушли. Ваши качества как лидера будут

оценивать по шкале, соответствующей закону наследия. Ваша непреходящая ценность будет измеряться преемственностью.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### *Все взлеты и падения случаются благодаря лидерству*

ЧТО Ж, ВОТ ОНИ ПЕРЕД ВАМИ, все до единого — «21 неопровержимый закон лидерства». Изучайте их, примите близко к сердцу и применяйте к своей жизни. Если вы будете следовать им, то люди последуют за вами. К моменту написания этих слов я преподаю вопросы лидерства уже в течение двух с половиной десятилетий, и на протяжении всех этих лет я говорил людям, которых обучал, то, что теперь собираюсь сказать вам: все взлеты и падения случаются благодаря лидерству. Большинство верит в справедливость данного высказывания, но оно на 100 процентов истинно. Чем больше вы будете пытаться сделать в жизни, тем чаще и увереннее станете приходиться к выводу, что все зависит от лидерства. Любые предпринимаемые вами усилия, которые требуют привлечения других людей, будут благополучно жить или, напротив, умрут в зависимости от вашего лидерства. Работая над развитием и возвышением своей организации, помните следующее:

- Потенциал любой организации определяется ее персоналом.
- Моральный дух организации определяется сложившимися в ней отношениями.
- Размер организации определяется ее структурой.
- Направление развития организации определяется большой перспективной идеей.
- Успех организации определяется лидерством.

Я желаю вам успеха. Неотступно стремитесь к реализации своей мечты. Страстно желайте совершенства. Станьте таким человеком, каким вы рождены быть. И исполните все, что вам суждено сделать на этой земле. В реализации этого вам поможет лидерство. Учитесь вести людей за собой — не только ради себя, но и ради тех, кто следует за вами, И, продвигаясь к достижению высочайших уровней, не забывайте брать с собой других людей, чтобы те смогли стать лидерами завтрашнего дня.

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ:

Г. Минск, тел. (017) 222-57-26, e-mail [popuri@mail.ru](mailto:popuri@mail.ru), [www.popuri.ru](http://www.popuri.ru)

г. Москва, Издательский дом «Белкнига», тел. (495) 675-21-88, e-mail [popuri-m@mail.ru](mailto:popuri-m@mail.ru),

г. Новосибирск, «Топ-Книга», тел. (3832) 36-10-28,

Книга-почтой: 630117, аля 560,

Интернет-магазин: [www.top-kniga.ru](http://www.top-kniga.ru), e-mail [office@top-kniga.ru](mailto:office@top-kniga.ru).