

Видео 12: Уровни лидерства (Часть 1)

Я надеюсь, что интервью с Френком Уивером, прослушанное вами в предыдущем видео, было полезным для вас. Мы с вами ещё раз услышали о том, что лидеры отличаются разными стилями руководства и имеют различное призвание. Некоторые люди даже не подозревают, что в определенные моменты жизни каждому из нас приходится быть в роли лидера. Бог призывает нас к этому. Поэтому мне просто хотелось, чтобы вы послушали человека, который совершал служение пастора в течение многих лет. Мы услышали его свидетельство о том, как его лидерские качества были развиты и какие ситуации помогли в этом.

На этой сессии мы перейдём к теме, которую я назвал «уровни» или «ступени» лидерства. Как лидеру, вам будет полезно понять, что степень вашего авторитета, которым вы обладаете как лидер, зависит от того, на каком уровне вы находитесь.

Позвольте мне предложить вам несколько идей о том, как это выглядит. Снова перед вами модель, или описание процесса лидерства, которую мы рассматривали в течение долгого времени: как лидеру взаимодействовать с культурой, чтобы развить видение предпочтительного будущего, а затем выполнять действия, планирование и молитву, которые приведут к этому будущему.

На мой взгляд эту мысль лучше всего развил Джон Максвелл. В книге «Воспитание лидера внутри себя» он рассматривает пять уровней лидерства. Каждый новый уровень, на который вы поднимаетесь, расширяет ваши полномочия и даёт вам больше возможностей. В результате увеличивается масштаб того, что вы можете сделать на конкретном уровне лидерства.

Я перечислю названия этих уровней. Первый уровень — положение. Второй — разрешение. Третий - производительность. Четвёртый - развитие людей. И последний, пятый — это развитая личность, при этом люди будут следовать за вами просто потому, что вы именно такой, как есть. Сегодня я хочу подробно остановиться на каждом из них. Я считаю, что это полезно для вас, так как вы сможете определить свою ситуацию и, что вы можете сделать на этом конкретном уровне.

Во-первых, когда вы приходите на новую должность, вам даются полномочия, которые определяются должностной инструкцией. Вас наняли для выполнения конкретной работы. Пока вы - новичок на этой работе, пределом ваших полномочий является ваша должностная инструкция. Нужно также заметить, что молодое поколение не очень хорошо принимает установленные полномочия, миллениалы не доверяют людям только потому, что у них есть должностная инструкция. Также это не всегда хорошо работает

среди волонтеров, потому что они не доверяют людям, у которых есть только лишь должностная инструкция. Подобное можно сказать о работниках офисов и людях, относящихся к интеллектуальным сферам труда: многие из них склонны ставить под сомнение авторитет кого-то, кто просто имеет позиционную власть.

Однако, подобным образом, все мы начинаем трудиться в новой организации. Вас только что наняли пастором, молодежным пастором или музыкальным руководителем в церкви. Или, вы находитесь в мире бизнеса, или на заводе. Когда вы устраиваетесь на работу - у вас есть просто набор обязанностей. С обязанностями и связаны ваши полномочия действовать.

С этим уровнем связаны определённые проблемы. Прежде всего, когда вы впервые получаете должность, будут люди, которые не позволят вам иметь полномочия или не захотят, чтобы вы что-либо сделали. По разным причинам, (не все из них плохие) они не захотят, чтобы вы взяли на себя большую власть, чем у вас есть. Некоторые из них, не захотят, чтобы пользовались даже той властью, которая у вас есть. Они попытаются взять на себя ваши полномочия и действовать в сферах вашей ответственности.

Когда я принял приглашение прийти на работу в церковь, где спустя годы закончил своё пасторское служение, в моей должностной инструкции говорилось, что я отвечаю, как старший пастор, за персонал. Я отвечаю за принятие решений и определяю повестку дня на собраниях персонала. Однако, я обнаружил, что в этой церкви был один сотрудник, который проработал там несколько лет, и не доверял мне, потому что я был там новым человеком. Был ли он готов подчиниться мне в рамках моих обязанностей? Нет. Некоторое время я удивлялся происходящему, потому что, когда он приходил на собрания персонала, у него была повестка дня, которую он хотел обсудить на собрании и принять соответствующие решения. Однажды он хотел показать сотрудникам видео, в другой раз обсудить книгу и тому подобное. Наконец, мне пришлось сесть с ним рядом и сказать: «Подожди минутку, это - моя работа». Ещё несколько раз мне пришлось написать ему сообщения по электронной почте с тем же смыслом. Мне пришлось объяснить и настаивать на том, что это моя работа.

На этом уровне всё, что у вас есть, это ваш позиционный авторитет, который соответствует вашей должности. С другой стороны, если вы зайдёте слишком далеко, пытаясь расширить свою власть, это повлияет на некоторых людей, которые отвернутся, потому что им не нравится то, что вы делаете. Они посчитают, что у вас нет такой власти. Например, когда я начал служение церкви в Калифорнии, то был там первым штатным сотрудником. Я работал с пастором, который совершал там служение уже семь лет. У него была власть намного выше моей, был авторитет и доверие всего собрания. Это была его

идея предложить мне сделать некоторые изменения в церкви, поскольку я был новым человеком и мог бы взглянуть на происходящее «новым взглядом».

Итак, мы решили внести некоторые изменения. Первое, что я попробовал сделать — это изменить церковный бюллетень. В моей деноминации бюллетень - эта - важная вещь, это брошюрка, которую вам вручают, когда вы приходите на богослужение. Вы заходите в зал, где проводят служение, читаете бюллетень, который является кратким изложением о том, что будет происходить на богослужении в этот день. Иногда там размещают объявления о людях, которые больны, о предстоящих программах и тому подобное. В той церкви на первой странице бюллетеня всегда был рисунок здания церкви. Я помню, что когда мы сидели вместе с этим пожилым пастором и говорили о больших и маленьких изменениях, которые нам стоит сделать, то среди маленьких, я предложил изменение церковного бюллетеня. Я сказал, что поскольку каждый, кто пришёл на собрание и находится в здании церкви, уже увидел здание церкви снаружи, то зачем помещать этот рисунок на обложку бюллетеня? Было бы прекрасно, если бы мы попросили художников из нашей церкви, нарисовать то, что, по их мнению, является наилучшим выражением миссии церкви и её служения. Три художника вызвались разработать рисунок. Тот, который принёс свой первым, показал мне просто восхитительный рисунок. На нем было нарисовано пшеничное поле. В этой пшенице была гусеница. Она постепенно развивалась, до тех пока не появилась бабочка, которая смогла взлететь. Эта красивая картинка говорила о служении нашей церкви, о том, что мы стараемся сделать, собирая духовно потерянных людей, чтобы познакомить их с Иисусом Христом, а затем увидеть, как они растут во Христе, до тех пор, пока сами не могут взлететь. Помните, как сказал пророк Исаия “поднимут крылья, как орлы”. В первое воскресенье, когда вышел этот новый бюллетень, я ещё не успел вернуться домой из церкви, как мне начали звонить. Одна женщина сказала: «Я проплакала всю дорогу домой! Я чувствую, что потеряла свою церковь!» Вы понимаете, что члены церкви считали, что они не дали мне право вносить ТАКИЕ изменения. Я ещё не заслужил права вносить такие изменения. Поэтому, если вы ещё находитесь на этой позиции, то должны быть очень осторожны.

Предложу вам несколько советов. Вот, на что вам нужно обратить внимание. Знайте свою должностную инструкцию. Прочитайте описание своей работы. Тщательно расспросите и хорошо запомните, что именно от вас ожидают. Хорошо знайте, за что вы несёте ответственность, а затем примите на себя ответственность в этой области. Никому не позволяйте отнять её у вас. Вы принимаете на себя ответственность выполнять те работы, которые перечислены в вашей должностной инструкции. Третье, что нужно сделать, — это сделать больше, чем от вас ожидается. При этом, вы должны поступать осторожно, чтобы не наступать на чей-то авторитет или чьё-то положение. Но, делайте больше, чем ожидают от вас.

Много лет назад, я работал продавцом в магазине одежды. Однажды владелец магазина пригласил меня на ужин. Мы разговаривали, и он просто давал мне советы. Я в то время учился в колледже и поэтому был готов слушать советы. Он сказал: “Знаешь, если хочешь добиться успеха в жизни, всегда делай больше, чем от тебя ожидают”. До этого, я встречал людей, когда они приходили в магазин, помогал им подобрать одежду, которую они хотят. Если я работал на кассе, моей задачей было убедиться, что покупатели платят столько, сколько стоит одежда. Всё это было моими обычными обязанностями. Это была моя работа. Но, в тот вечер, владелец магазина объяснил, что даёт выполнение этого совета. Он сказал: “Знаете ли, если вы хотите, то можете сделать уборку или подмести пол, или достать новый товар и есть ещё множество других вещей, которые вы могли бы сделать помимо своей должностной инструкции. Если вы будете поступать так, то менеджер этого магазина доверит вам больше. И я смогу вам больше доверять”. Я принял совет, стал помогать с уборкой помещения, и просто делал больше, чем было написано в моих должностных обязанностях.

И наконец, если вы находитесь на этом уровне, если вы - новичок в организации, и у вас есть только эти полномочия, то предлагайте идеи для изменений и улучшений тем, кто имеет над вами власть. И, надеюсь, вы сможете выразить эти идеи правильно и в подходящее время. Можете сказать вашему руководителю: “Вы знаете, я размышлял над тем, как можно улучшить нашу работу и может бы стоит...” Возможно, вы сможете заслужить право участвовать в этих изменениях. Итак, первый уровень — это позиционная власть.

Второй уровень — разрешение. Хочу процитировать высказывание Фреда Смита. Возможно, вы знаете, что, будучи бизнесменом, Фред Смит создал несколько очень успешных предприятий. Он сказал, что: «настоящее лидерство побуждает людей работать на вас, когда они не обязаны этого делать». Если вы находитесь на втором уровне, уровне разрешения, то люди будут следовать за вами или прислушиваться к вашему авторитету не только потому, что вы имеете руководящее положение. Люди будут слушать вас потому, что у вас есть с ними отношения, между вами существует связь. На этом уровне вы инвестируете в людей, узнаете их, позволяете им узнать вас, развиваете дружеские отношения в вашей совместной трудовой жизни, что позволяет им следовать за вами. Они с желанием приходят на работу, потому что чувствуют, что это не просто работа, а здесь они находятся среди друзей. Это очень важный уровень, на который надо выйти. Обратите внимание на фразу, которую я поместил в нижнюю часть этого слайда: «Не пропустите этот уровень!» Многие делают ошибку, пытаясь от позиционного авторитета перепрыгнуть через уровень отношений и сразу перейти к производству. Но, реальность такова, что если люди не знают вас хорошо, или вы не знаете их: не знаете их имён, их семейного положения и тому подобного, то они не будут

доверять вам по-настоящему и не дадут вам право полноценно руководить ими. Конечно, есть и определённые границы в взаимоотношениях. Я собираюсь поговорить об этом в следующий раз. Просто имейте в виду, что нельзя пропускать этот уровень, названный «разрешение». Он построен на отношениях, которые формируются у лидера с людьми. Если вы находитесь на этом уровне, то любите своих подчинённых больше, чем их действия. Мне нравится эта мысль, потому что тем из нас, кто находится в руководстве, легко разрабатывать планы, схемы, системы взаимодействия. Мы хотим, чтобы эти планы и системы были успешными. Мы как будто влюбляемся в достижения, разработанные системы и порядки. Но, на этом уровне вам придётся любить людей больше, чем действия. А работать с людьми всегда сложно. Люди не всегда ладят друг с другом. Вы должны принимать решения, которые помогут вам объединить ваших людей и соединиться с ними. Другими словами, находясь на этом уровне, вы не можете просто принимать решения и передавать их людям, говоря, что они обязаны сделать то, что вы им сказали. Используя термины из лекции «Стили руководства» замечу, что вы не можете быть авторитетным, автократическим, принуждающим и благосклонным лидером. Люди не примут вас и не пойдут за вами.

Нужно привлечь людей, «завоевать» их сердца. В этом случае поможет идея, по-английски названная «Win-Win», по-русски: «выиграл-выиграл», «двусторонняя победа», «победа без проигравших», т.е. взаимовыгодное сотрудничество, принятие решения, при котором нет проигравших, так как «побеждают обе стороны». Эта идея была популяризирована Стивеном Кови много лет назад в его книге «Семь навыков высокоэффективных людей». Я имел возможность присутствовать на конференции, где он продемонстрировал как работает этот метод ведения переговоров. Стивен задал присутствующим вопрос: «Кто из вас сторонник *pro-life*? Подымите, пожалуйста, руку». В нашей стране этот термин «за жизнь» описывает людей, выступающих против абортов. В зале присутствовало много таких людей. Стивен попросил выйти одного добровольца. Затем он сказал: «Теперь я хочу попросить выйти одного добровольца из тех, кто за аборты». Как вы понимаете, между взглядами этих двух людей существует огромная разница. Когда оба добровольца вышли на сцену, Стивен сказал: «Теперь мы постараемся поработать над тем, чтобы принять решение о том, что следует сделать с проблемой абортов». Присутствующие в зале были очень удивлены тем, что в течение следующих 30 минут он привёл этих людей к некоторым договорённостям друг с другом. «Знаете ли, аборт, вероятно, не является предпочтительным решением, усыновление лучше». Даже тот, кто был за аборты, смог признать, что усыновление будет лучше абортов, ведь многие семьи ищут детей для усыновления, и оставить ещё не рождённого ребёнка в живых является предпочтительным решением в случае незапланированных беременностей. И, хотя не требовалось, чтобы эти два добровольца поменяли свои взгляды, он

побудил их договориться о нескольких ключевых вещах. Причём так, что они оба сохранили чувство уважения друг к другу.

Итак, когда вы имеете дело с людьми, то ищите вариант «победы без проигравших» для всех сторон. Если они против чего-то, значит обсудите это, проработайте новые решения, сказав: “Давайте посмотрим, в чём мы с вами можем согласиться. Что является общим для всех нас?” Это означает, что вы предлагаете всем членам вашей группы вместе участвовать в вашем «путешествии» и продвижении к предпочтительному будущему.

И последний момент, из того, что нужно учесть, когда вы находитесь на этом уровне. Вам приходится справляться с трудными людьми и обстоятельствами. Нужно это делать быстро. У меня есть один отрицательный опыт в моем служении в Калифорнии. Чтобы оценить качество проведённых мероприятий, мы делали опрос мнения среди людей, которые напрямую подчинялись нам, среди других сотрудников, членов церкви и старейшин. Сотрудники ставили мне низкие оценки в нескольких областях, потому что в нашем офисе была атмосфера напряжённости. Я ждал, что операционный менеджер должен решить эти вопросы. Но на самом деле — это была моя обязанность позаботиться о том, чтобы все отношения были правильными. Действительно, я упустил из виду этот важный аспект и забыл о нём до тех пор, пока, наконец, сотрудникам это просто надоело. Им не нравилось ходить на работу. Это тяжело, я не люблю конфронтации и большинство людей не любит. Но бывают случаи, когда в коллективе есть проблема и вы должны с ней справиться быстро. Не позволяйте ей пускать корни. Если эта проблема связана с человеком, вам действительно нужно обсудить ситуацию и принимать решение. Потому что проблема может распространить свой яд и повлияет на вашу эффективность как лидера, и не только на этом уровне. Даже если вы находитесь в вашей церкви или организации на другом уровне, это может обернуться против вас. Итак, первый уровень - должность, второй – разрешение.