

Видео 13: Уровни лидерства (Часть 2)

Следующий, третий уровень — производство. На предыдущем уровне, уровне разрешения, люди, поддерживающие вас, приходят работать, следуют вашему руководству, потому что им это нравится. Им приятно быть на работе потому, что приятно быть частью хорошего коллектива, делать что-то вместе с другими людьми и с вами, как с лидером. На третьем уровне, люди придут, потому что происходит что-то великое. В церкви, когда мы понимаем, что среди нас действует Бог - Святой Дух или, в мире бизнеса, когда производство начинает улучшаться, всё вокруг как будто приходит в движение. Ваш уровень лидерства значительно растёт по мере того, как вы развиваете лидерство, которое приводит значительным результатам в бизнесе или церкви. Церковь начинает расти количественно, верующие духовно возрастают или молодёжное служение начинает расцветать, дети, посещающие церковь, уверовали и тому подобное. Когда виден результат, пределы вашего лидерства быстро расширяются.

Этот уровень назван «производство». Речь идёт о производительности. Мне нравится история о компании, которая наняла молодого человека для выполнения новой работы. В тот момент он был на первых двух уровнях: должности и разрешения. Руководство хотело перевести его на новый уровень – уровень производства. Как продавцу, ему предоставили возможность, выехать на новое место в Соединённых Штатах, чтобы реализовать продукцию их компании. Хотя молодой человек находился в командировке не очень долго, он отправил сообщение своему начальнику. Вот как выглядела записка: “Я видеть этот наряд на человеке, которая покупал никогда ничего ни на грош у нас. И я продать ему некоторый товары. Я сейчас ехать в Чкиаго”. (правильное название - Чикаго) Супервайзер читает сообщение и говорит: “Это просто ужасно! Это ужасный английский! Как этот человек мог так далеко продвинуться по служебной лестнице в нашей организации?!” И он решил уволить его. Вот только на следующий день он получил ещё одно сообщение от этого парня. Он написал: “Я приехать сюда и продал им полмулуона”. Ну, вот теперь у нас есть этот преуспевающий производитель. И все же супервайзер был разочарован, потому что парень не знал английский язык хорошо, не умел хорошо писать. Однако, супервайзер попал на приём к президенту компании и показал ему эти сообщения, сказав: “У меня есть проблема, посмотрите на эти сообщения». Президент посмотрел и сказал: “Но, посмотрите на его производительность!” На следующий день на доске объявлений компании появились две записки от того продавца и одна от президента компании: “Мы слишком много старались, тратили слишком много времени на то, чтобы правильно писать слова по буквам вместо того, чтобы пытаться продавать. Обратите внимание на эти продажи. Я хочу, чтобы все прочитали письма от Гуча, который, находясь в дороге сделал для нас большую работу. Вы должны действовать как он». Если благодаря вашей производительности, организация,

частью которой вы являетесь, начинает процветать, люди это заметят. Как руководство, так и ваши подчинённые будут воспринимать вас лучше. Ваш авторитет в организации будет расти. Ваше лидерство укрепитя.

Итак, если вы находитесь на этом уровне, примите на себя ответственность за рост, примите, что вы теперь несёте ответственность за подчинённых вам людей. Берите на себя ответственность за просчёты, а не за заслуги. Конечно, легче принимать похвалу за заслуги. Но, на этом уровне очень важно, чтобы заслуга принадлежала команде. Марку Цукербергу, основателю Facebook, пришлось предстать перед Конгрессом США, потому что компания допустила утечку информации, и она была использована другими без разрешения. Была украдена личная информация со страниц примерно 87 миллионов человек. Приехав в Конгресс, чтобы дать показания, он сказал: “Это моя ответственность. Это моя вина. Мы не сделали того, что должны были сделать. Это моя ответственность”. И, наоборот, когда вы слышите, что он говорит о хорошем, о том, что Facebook сделал и достиг, о росте, который испытывает эта корпорация, он всегда говорит о своей команде, о людях, благодаря которым этот успех достигнут. Итак, мы берём на себя ответственность и за рост организации и за проблемы. Именно на этом уровне вы берете на себя ответственность за разработку заявления о цели и о миссии вашей организации. Как это сделать, мы поговорим подробнее в следующих лекциях.

Вы развиваете систему ответственности за результаты людей, которые отчитываются перед вами. Вы хотите, чтобы они каким-то образом так же несли ответственность за результаты. Итак, вы разрабатываете систему оценивания и отчётности. На этом уровне вашей ответственностью становится информирование о стратегии и видении, и вы становитесь руководителем процесса изменений, более внимательно изучающим культуру, и определяющим, как она изменится в ближайшие два-три-пять лет.

Именно на этом уровне к вам должно прийти понимание, когда наступает время, подходящее для внедрения изменений. До тех пор, пока люди не будут готовы к тому, чтобы внедрить что-то новое, некоторые действия нужно отложить. Бывает так, что люди просто не готовы к изменениям, а потому не воспримут их. Помню, как однажды я попытался внедрить новый вид служения в новой для меня церкви. В конце 80-х во многих церквях уже начали внедрять такие мероприятия и, когда я ещё жил в Калифорнии, я принимал участие в подобном служении. Но, когда мы попробовали внедрить это новшество в другой церкви, реакция была настолько негативной, что я понял, что время было неподходящим. Три года спустя, когда нашей группе дали несколько идей о том, что нужно улучшить, результат оказался более положительным.

Однажды мы решили изменить стиль проведения церковных богослужений. Когда я перешёл в эту церковь, у нас был традиционный стиль. В то время мы поняли, что, если мы желаем привлечь следующее поколение к Иисусу Христу,

то должны изменить то, что уже не приносит такую пользу как ранее. Мы постепенно начали изменения. Иногда нам приходилось немного отступить назад и не двигаться слишком быстро, потому что не все люди были готовы идти вместе с нами. Нужно научиться тому, как и когда вести людей к изменениям, чтобы ваша церковь, группа или организация вместе могла двигаться вперёд. Итак, вы должны понимать, когда наступает подходящее время.

Следующим этапом является развитие персонала. Как только вы достигнете уровня производительности, вам нужно готовиться к тому, чтобы стать тем, кто сможет искать новых лидеров и инвестировать в них. Теперь люди будут не просто восхищаться тем, что вы можете произвести, но и станут лояльными к вам и вашей организации. Итак, именно здесь вы определяете людей, ключевых лидеров, которым необходимо больше развития, и на которых вы собираетесь опираться. Здесь вы становитесь влиятельнее, как я уже говорил ранее, переходя от роли пастуха, который делает всё и связан со всеми процессами, к владельцу ранчо. Вы несёте ответственность за всю организацию, группу или вверенный вам вид служения. Теперь внутри вашей организации должны появиться разные уровни управления. Вы должны разработать модель распределения обязанностей и способы, с помощью которых ключевые лидеры будут участвовать в работе и брать на себя ответственность за ту или иную часть организации. Это решающий уровень.

Несколько лет назад я узнал о результатах исследования, проведённого среди организаторов новых церквей. Основатели церквей, как правило, имеют своеобразный характер, они похожи на предпринимателей в том смысле, что готовы выйти за устоявшиеся рамки и пойти на большой риск. Замечательно наблюдать, какого результата они достигают. Но, исследователи обнаружили, что многие основатели церквей не желают идти на этот, четвёртый уровень лидерства. В результате служения организаторов новых церквей, группа перерастает в церковь и будет расти примерно до двухсот человек. В это время организатор, являющийся единственным служителем в церкви, пытается сделать все, что угодно, чтобы церковь росла. Чаще всего такой лидер ещё не скорректировал свой стиль руководства, чтобы перейти к следующему этапу роста. 200 — это предел для роста внутри церквей. Многим церквям действительно сложно его преодолеть. И затем, примерно, каждые новые 200 членов церкви также подведут вас к новому барьеру роста. Таким образом, исследования показали, что, обладая характером предпринимателя, способного идти на риск, организаторы новых церквей получали первые 200 человек. И если в этот момент первый лидер не начинал распределять ответственность между другими ключевыми лидерами, тогда церковь приходила в упадок. Возникал какой-либо кризис и количество членов церкви уменьшалось до 100. Но, затем церковь снова вырастала до 200. При наблюдении за людьми, участвующими в этом исследовании, можно было

заметить неоднократные волновые изменения в количестве членов церкви. Волна то поднималась, то опускалась и снова поднималась, и опускалась. Церкви, которые преодолели барьеры в 200, а затем в 400 членов церкви, возглавлялись лидерами, которые понимали, что они должны возложить часть своей ответственности на других людей. Они выявляли ключевых людей и распределяли обязанности между ними. Итак, что вам нужно сделать, когда вы находитесь на этом уровне? Вы ставите приоритет на выявление и оснащение новых лидеров, которые будут выполнять свою часть обязанностей под вашим руководством.

Теперь обратите внимание, что на слайде я выделил красным цветом фразу: «Опасность! Не выбирайте лидеров уровнем ниже себя!»

Эту идею популяризировал Билл Хайбелс. Он сказал: «Давайте определим шкалу от одного до десяти. По ней мы будем оценивать лидерские навыки и потенциал будущего руководителя. Предположим, что вы - действительно великий лидер. Ваша оценка - девять или восемь баллов по этой шкале, пусть будет восемь. Если у вас восемь баллов, то вы, как правило, будете искать лидеров, у которых по этой шкале будет шесть или пять баллов. Вы склонны смотреть на тех, кто не так хорош в качестве лидера, как вы. Что будет дальше? В конце концов, когда выбранные вами люди начнут расти вместе с вашей организацией, вы примите решение привлечь новых людей, чтобы ваши действующие помощники смогли справиться с возросшими заданиями и выполнить миссию организации и видение. Дело в том, что, когда ранее выбранные вами подчинённые, имеющие 6 или 5 баллов по этой шкале, сами станут выбирать себе помощников, они поступят подобно вам и выберут тех, у кого будет 4 или даже три. И очень скоро у вас появятся люди, которые не могут руководить, а просто что-то делают, будучи не способными развивать вашу организацию». Поэтому, Билл Хайбелс дал такой совет: «Итак, если по этой шкале у вас восьмёрка, то вы должны искать сотрудников, имеющих восемь и девять баллов, которых вы можете развить и поставить на более высокую ступень управления. Будьте готовы к тому, что вы, вероятно, потеряете некоторых из их, так как они могут когда-нибудь перейти в другую организацию, но вам важен именно этот тип людей. Нужны те, кто смогут развивать вашу организацию. Так что отнеситесь ответственно к выбору. Не выбирайте лидеров уровнем ниже себя!»

Будьте образцом для подражания. Направляйте заинтересованных людей к возможностям роста, отправляйте их на семинары, занятия, служения, которые помогут им увидеть других лидеров. Один мой друг отправил своих ключевых лидеров для обучения в другую церковь. За их обучение была внесена плата. Это один из способов, благодаря которому он следит за тем, чтобы эти ключевые люди росли. Укрепляйте «внутренний стержень» вашей организации с помощью людей, которые **дополняют** ваши сильные стороны. Вам не нужны

люди, которые во всем похожи на вас в плане личности и способностей. Итак, мы рассмотрели четвёртый уровень лидерства и идеи для развития ваших будущих лидеров. Это ключевая область. Опять же, именно здесь ваша организация может значительно возрасти, как только лидерство станет разнообразным, с ключевыми лидерами, которые расширят свои области служения.

И, наконец, **последний, пятый уровень. Это ваша личность.** И именно здесь люди будут следовать за вами только из-за того, кто вы есть. Я поместил на слайд фотографию Билли Грэма, потому что он тот, кого я считаю отличным примером для подражания. Возможно, вы знаете, что Билли Грэм основал организацию, пройдя все эти ступени лидерства. Недавно он умер. Но, когда он говорил, многие люди прислушивались к его словам просто из-за того, каким человеком, какой личностью он был. Джимми Картер, один из наших бывших президентов, проделал замечательную работу, уже будучи «бывшим президентом».

К такого рода лидеру люди приходят, потому что он именно такой. Он – мудрый. Он - старший. Но некоторые люди достигают такого уровня. И вы можете подумать о тех людях из своей жизни, с которыми вы знакомы, и о которых вы бы сказали: “Да, я знаю этого человека именно таким. В течение длительного периода времени он (она) демонстрировал надёжность, верность и подобные качества. Это те люди, за которыми я хочу следовать. Хочу наблюдать, как они достигают того будущего, которое соответствует их видению, как они стараются реализовать это видение в своей жизни.

Итак, мы узнали о пяти уровнях. Кратко повторю их описание. Люди будут следовать за вами. Вы помните, что лидерство по своей сути, влияет на людей, чтобы они приобрели новое видение.

На первом уровне вы будете иметь влияние на людей из-за того, что занимаете определённую должность и люди следуют за вами, потому что должны.

На уровне разрешений ваше лидерство основано на отношениях с подчинёнными. То есть люди будут следовать за вами и подражать вам, потому что хотят этого, потому что вы им нравитесь.

На уровне производительности люди последуют за вами из-за успеха. Они видят, что происходит что-то хорошее и они хотят делать то же, что и вы, действовать так, как вы, потому что вы успешны.

На уровне развития людей суть лидерства состоит в том, что вы возвращаете учеников, подражающих вам. И они последуют за вами из-за того, что вы трудитесь с ними, инвестируете в них и заботитесь о них.

И, наконец, последний уровень – уровень личности, ключ к лидерству – это уважение. Они будут уважать вас и последуют за вами из-за того, что вы сделали.

Итак, если вы придёте к пониманию этих пяти уровней, то это поможет вам стать более эффективным лидером. Вы сможете понять на каком уровне вы находитесь. Применяв полученные советы, вы можете продвигаться вверх по этой шкале, чтобы стать более эффективным лидером с более широким влиянием. И тогда Царство Божье будет укрепляться, потому что культура изменится, и Бог будет прославлен.