

Відео 12: Рівні лідерства (Частина 1)

Я сподіваюся, що інтерв'ю з Френком Вівером, яке ви прослухали в попередньому відео, було корисним для вас. Ми з вами ще раз почули про те, що лідери відрізняються різними стилями керівництва та мають різне покликання. Деякі люди навіть не підозрюють, що в певні моменти життя кожному з нас доводиться бути в ролі лідера. Бог закликає нас до цього. Тому мені просто хотілося, щоб ви послухали людину, яка звершувала служіння пастора протягом багатьох років. Ми почули її свідчення про те, як її лідерські якості були розвинені та які ситуації допомогли в цьому.

На цій сесії ми перейдемо до теми, яку я назвав «рівні» або «щаблі» лідерства. Як провіднику, вам буде корисно зрозуміти, що ступінь вашого авторитету, яким ви володієте як керівник, залежить від того, на якому рівні ви перебуваєте.

Дозвольте мені запропонувати вам кілька ідей про те, як це виглядає. Знову перед вами модель, або опис процесу лідерства, яку ми розглядали протягом тривалого часу: як лідеру взаємодіяти з культурою, щоб розвинути бачення бажаного майбутнього, а потім виконувати дії, планування і молитву, які приведуть до цього майбутнього.

На мій погляд, цю думку найкраще розвинув Джон Максвелл. У книзі «Виховання лідера всередині себе» він розглядає п'ять рівнів лідерства. Кожен новий рівень, на який ви піднімаєтеся, розширює ваші повноваження і дає вам більше можливостей. У результаті збільшується масштаб того, що ви можете зробити на конкретному рівні лідерства.

Я перелічу назви цих рівнів. Перший рівень – положення. Другий – дозвіл. Третій – продуктивність. Четвертий – розвиток людей. І останній, п'ятий – це розвинена особистість, при цьому люди йтимуть за вами просто тому, що ви саме такий, як є. Сьогодні я хочу докладно спинити увагу на кожному з них. Я вважаю, що це корисно для вас, оскільки ви зможете визначити свою ситуацію і, що ви можете зробити на цьому конкретному рівні.

По-перше, коли ви приходите на нову посаду, вам дають повноваження, що визначені посадовою інструкцією. Вас найняли для виконання конкретної роботи. Поки ви – новачок на цій роботі, межею ваших повноважень є ваша посадова інструкція. Потрібно також зауважити, що молоде покоління не дуже добре сприймає встановлені повноваження, мілленіали (*покоління, до якого зазвичай прийнято відносити людей, які народилися у період з 1981 по 1996 роки, на момент настання нового тисячоліття вони були у юному віці- пояснення перекладача М.Н.*) не довіряють людям лише через те, що в них є посадова інструкція. Також це не завжди добре працює серед волонтерів, бо вони не довіряють людям, у

яких є лише посадова інструкція. Схоже можна сказати про працівників офісів і людей, які належать до інтелектуальних сфер праці: багато хто з них схильний ставити під сумнів авторитет когось, хто просто має позиційну владу.

Однак, таким чином, усі ми починаємо працювати в новій організації. Вас щойно найняли пастором, молодіжним пастором або музичним керівником у церкві. Або, ви перебуваєте у світі бізнесу, або на заводі. Коли ви влаштовуєтеся на роботу – у вас є просто набір обов'язків. З обов'язками і пов'язані ваші повноваження діяти.

З цим рівнем пов'язані певні проблеми. Перш за все, коли ви вперше отримуєте посаду, будуть люди, які не дозволять вам мати повноваження або не захочуть, щоб ви що-небудь зробили. З різних причин (не всі з них погані) вони не захочуть, щоб ви взяли на себе більшу владу, ніж у вас є. Деякі з них, не захочуть, щоб користувалися навіть тією владою, яка у вас є. Вони спробують перебрати на себе ваші повноваження і діяти у сферах вашої відповідальності.

Коли я прийняв запрошення прийти на роботу в церкву, де за кілька років закінчив своє пасторське служіння, у моїй посадовій інструкції йшлося про те, що я відповідаю, як старший пастор, за персонал. Я відповідаю за ухвали і визначаю порядок денний на зборах персоналу. Однак, я виявив, що в цій церкві був один співробітник, який пропрацював там кілька років, і не довіряв мені, тому що я був там новою людиною. Чи був він готовий підкоритися мені в рамках моїх обов'язків? Ні. Деякий час я дивувався тому, що відбувається, тому що, коли він приходив на збори персоналу, у нього був порядок денний, який він хотів обговорити на зборах і ухвалити відповідні постанови. Одного разу він хотів показати співробітникам відео, іншого разу обговорити книгу тощо. Зрештою, мені довелося сісти з ним поруч і сказати: «Зачекай хвилинку, це – моя робота». Ще кілька разів мені довелося написати йому повідомлення електронною поштою з тим самим змістом. Мені довелося пояснити і наполягати на тому, що це моя робота.

На цьому рівні все, що у вас є, це ваш позиційний авторитет, який відповідає вашій посаді. З іншого боку, якщо ви зайдете занадто далеко, намагаючись розширити свою владу, це вплине на деяких людей, які відвернуться, тому що їм не подобається те, що ви робите. Вони вважатимуть, що у вас немає такої влади. Наприклад, коли я почав служіння церкві в Каліфорнії, то був там першим штатним співробітником. Я працював із пастором, який здійснював там служіння вже сім років. У нього була влада набагато вища за мою, був авторитет і довіра всіх зборів. Це була його ідея запропонувати мені зробити деякі зміни в церкві,

оскільки я був новою людиною і міг би поглянути на те, що відбувається, «свіжим поглядом».

Отже, ми вирішили внести деякі зміни. Перше, що я спробував зробити – це змінити церковний бюлетень. У моїй деномінації бюлетень – це важлива річ, це брошурка, яку вам вручають, коли ви приходите на богослужіння. Ви заходите до зали, де проводять служіння, читаєте бюлетень, який є стислим викладом про те, що відбуватиметься на богослужінні цього дня. Іноді там розміщують оголошення про людей, які хворі, про майбутні програми тощо. У тій церкві на першій сторінці бюлетеня завжди був малюнок будівлі церкви. Я пам'ятаю, що коли ми сиділи разом із цим літнім пастором і говорили про великі та маленькі зміни, які нам варто зробити, то серед маленьких, я запропонував зміну церковного бюлетеня. Я сказав, що оскільки кожен, хто прийшов на збори і перебуває в будівлі церкви, вже побачив будівлю церкви зовні, то навіщо поміщати цей малюнок на обкладинку бюлетеня? Було б чудово, якби ми попросили художників із нашої церкви намалювати те, що, на їхню думку, є найкращим вираженням місії церкви та її служіння. Три художники зголосилися розробити малюнок. Той, який приніс свій першим, показав мені просто чудовий малюнок. На ньому було намальовано пшеничне поле. У цій пшениці була гусениця. Вона поступово розвивалася, аж поки не з'явився метелик, який зміг злетіти. Ця гарна картинка говорила про служіння нашої церкви, про те, що ми намагаємося зробити, збираючи духовно загублених людей, щоб познайомити їх з Ісусом Христом, а потім побачити, як вони зростають у Христі доти, доки самі не можуть злетіти. Пам'ятайте, як сказав пророк Ісаїя «піднімуть крила, як орли». У першу неділю, коли вийшов цей новий бюлетень, я ще не встиг повернутися додому з церкви, як мені почали дзвонити. Одна жінка сказала: «Я проплакала всю дорогу додому! Я відчуваю, що втратила свою церкву!» Ви розумієте, що члени церкви вважали, що вони не дали мені право вносити ТАКІ зміни. Я ще не заслужив права вносити такі зміни. Тому, якщо ви ще перебуваєте на цій позиції, то маєте бути дуже обережними.

Запропоную вам кілька порад. Ось, на що вам потрібно звернути увагу. Знайте свою посадову інструкцію. Прочитайте опис своєї роботи. Ретельно розпитайте і добре запам'ятайте, що саме від вас очікують. Добре знайте, за що ви несете відповідальність, а потім візьміть на себе відповідальність у цій сфері. Нікому не дозволяйте забрати її у вас. Ви берете на себе відповідальність виконувати ті роботи, які перелічені у вашій посадовій інструкції. По-третє, що потрібно зробити, – це зробити більше, ніж від вас очікують. При цьому, ви маєте чинити обережно, щоб не наступати на чийсь авторитет або чиєсь становище. Але, робіть більше, ніж очікують від вас.

Багато років тому, я працював продавцем у магазині одягу. Одного разу власник магазину запросив мене на вечерю. Ми розмовляли, і він просто давав мені поради. Я на той час навчався в коледжі і тому був готовий слухати поради. Він сказав: «Знаєш, якщо хочеш досягти успіху в житті, завжди роби більше, ніж від тебе очікують». До цього, я зустрічав людей, коли вони приходили в магазин, допомагав їм підібрати одяг, який вони хочуть. Якщо я працював на касі, моїм завданням було переконатися, що покупці платять стільки, скільки коштує одяг. Усе це було моїми звичайними обов'язками. Це була моя робота. Але, того вечора, власник магазину пояснив, що дає виконання цієї поради. Він сказав: «Знаєте, якщо ви хочете, то можете зробити прибирання або підмести підлогу, або дістати новий товар, і є ще безліч інших речей, які ви могли б зробити окрім своєї посадової інструкції. Якщо ви будете чинити так, то менеджер цього магазину довірить вам більше. І я зможу вам більше довіряти». Я прийняв пораду, став допомагати з прибиранням приміщення, і просто робив більше, ніж було написано в моїх посадових обов'язках.

І нарешті, якщо ви перебуваєте на цьому рівні, якщо ви – новачок в організації, і у вас є тільки ці повноваження, то пропонуйте ідеї для змін і поліпшень тим, хто має над вами владу. І, сподіваюся, ви зможете висловити ці ідеї правильно й у відповідний час. Можете сказати вашому керівникові: «Ви знаєте, я розмірковував над тим, як можна поліпшити нашу роботу, і можливо, варто...» Можливо, ви зможете заслужити право брати участь у цих змінах. Отже, перший рівень – це позиційна влада.

Другий рівень – дозвіл. Хочу процитувати висловлювання Фреда Сміта. Можливо, ви знаєте, що, будучи бізнесменом, Фред Сміт створив кілька дуже успішних підприємств. Він сказав, що: «справжнє лідерство спонукає людей працювати на вас, коли вони не зобов'язані цього робити». Якщо ви перебуваєте на другому рівні, рівні дозволу, то люди слідуватимуть за вами або прислухатимуться до вашого авторитету не тільки тому, що ви маєте керівне становище. Люди слухатимуть вас тому, що у вас є з ними стосунки, між вами існує зв'язок. На цьому рівні ви інвестуєте в людей, пізнаєте їх, дозволяєте їм пізнати вас, розвиваєте дружні стосунки у вашому спільному трудовому житті, що дає змогу їм слідувати за вами. Вони з бажанням приходять на роботу, бо відчують, що це не просто робота, а тут вони перебувають серед друзів. Це дуже важливий рівень, на який треба вийти. Зверніть увагу на фразу, яку я помістив у нижню частину цього слайда: «Не пропустіть цей рівень!» Багато хто робить помилку, намагаючись від позиційного авторитету перестрибнути через рівень взаємин і відразу перейти до виробництва. Але, реальність така, що якщо люди не знають вас добре, або ви не знаєте їх: не знаєте їхніх імен, їхнього сімейного стану тощо, то вони не довірятимуть

вам по-справжньому і не дадуть вам право повноцінно керувати ними. Звісно, є й певні межі у стосунках. Я збираюся поговорити про це наступного разу. Просто майте на увазі, що не можна пропускати цей рівень, названий «дозвіл». Він побудований на взаєминах, які формуються у лідера з людьми. Якщо ви перебуваєте на цьому рівні, то любите своїх підлеглих більше, ніж їхні дії. Мені подобається ця думка, тому що тим із нас, хто перебуває в керівництві, легко розробляти плани, схеми, системи взаємодії. Ми хочемо, щоб ці плани і системи були успішними. Ми начебто закохуємося в досягнення, розроблені системи та порядки. Але, на цьому рівні вам доведеться любити людей більше, ніж дії. А працювати з людьми завжди складно. Люди не завжди ладнають одне з одним. Ви маєте вживати заходів, які допоможуть вам об'єднати ваших людей і з'єднатися з ними. Іншими словами, перебуваючи на цьому рівні, ви не можете просто ухвалювати постанови і передавати їх людям, кажучи, що вони зобов'язані зробити те, що ви їм сказали. Використовуючи терміни з лекції «Стилі керівництва» зауважу, що ви не можете бути авторитетним, автократичним, примусовим і прихильним лідером. Люди не приймуть вас і не підуть за вами.

Потрібно залучити людей «завоювати» їхні серця. У цьому разі допоможе ідея, англійською названа «Win-Win», українською: «виграв-виграв», «обопільна перемога», «перемога без тих, хто програв», тобто взаємовигідна співпраця, ухвалення постанов, за якого немає тих, хто програв, оскільки «перемагають обидві сторони». Ця ідея була популяризована Стівеном Кові багато років тому в його книзі «Сім навичок високоефективних людей». Я мав можливість бути присутнім на конференції, де він продемонстрував, як працює цей метод ведення переговорів. Стівен поставив присутнім запитання: «Хто з вас прихильник pro-life? Підніміть, будь ласка, руку». У нашій країні цей термін «за життя» описує людей, які виступають проти абортів. У залі було багато таких людей. Стівен попросив вийти одного добровольця. Потім він сказав: «Тепер я хочу попросити вийти одного добровольця з тих, хто за аборти». Як ви розумієте, між поглядами цих двох людей існує величезна різниця. Коли обидва добровольці вийшли на сцену, Стівен сказав: «Тепер ми постараємося попрацювати над тим, щоб винести ухвалу про те, що слід зробити з проблемою абортів». Присутні в залі були дуже здивовані тим, що протягом наступних 30 хвилин він привів цих людей до деяких домовленостей один з одним. «Знаєте, аборт, ймовірно, не є кращим рішенням, усиновлення краще». Навіть той, хто був за аборти, зміг визнати, що усиновлення буде кращим за аборти, адже багато родин шукають дітей для усиновлення, і залишити ще не народжену дитину живою – найкраще рішення в разі незапланованих вагітностей. І, хоча не було потрібно, щоб ці

два добровольці змінили свої погляди, він спонукав їх домовитися про кілька ключових речей. Причому так, що вони обидва зберегли почуття поваги один до одного.

Отже, коли ви маєте справу з людьми, то шукайте варіант «перемоги без переможених» для всіх сторін. Якщо вони проти чогось, значить обговоріть це, опрацюйте нові можливості, сказавши: «Подивімося, у чому ми з вами можемо погодитися. Що є спільним для всіх нас?» Це означає, що ви пропонуєте всім членам вашої групи разом брати участь у вашій «подорожі» і просуванні до бажаного майбутнього.

І останній момент, з того, що потрібно врахувати, коли ви перебуваєте на цьому рівні. Вам доводиться давати собі раду у спілкуванні з важкими людьми й обставинами. Потрібно це робити швидко. У мене є один негативний досвід у моєму служінні в Каліфорнії. Щоб оцінити якість проведених заходів, ми робили опитування думки серед людей, які безпосередньо підпорядковувалися нам, серед інших співробітників, членів церкви і старійшин. Співробітники ставили мені низькі оцінки в кількох сферах, тому що в нашому офісі була атмосфера напруженості. Я чекав, що операційний менеджер повинен вирішити ці питання. Але насправді – це був мій обов'язок подбати про те, щоб усі стосунки були правильними. Справді, я випустив з уваги цей важливий аспект і забув про нього доти, доки, нарешті, співробітникам це просто набридло. Їм не подобалося ходити на роботу. Це важко, я не люблю конфронтації і більшість людей не любить. Але бувають випадки, коли в колективі є проблема і ви маєте з нею впоратися швидко. Не дозволяйте їй пускати коріння. Якщо ця проблема пов'язана з людиною, вам справді потрібно обговорити ситуацію та остаточно її розв'язати. Тому що проблема може поширити свою отруту і вплине на вашу ефективність як лідера, і не тільки на цьому рівні. Навіть якщо ви перебуваєте у вашій церкві чи організації на іншому рівні, це може обернутися проти вас. Отже, перший рівень – посада, другий – дозвіл.