

Відео 13: Рівні лідерства (Частина 2)

Наступний, третій рівень – виробництво. На попередньому рівні, рівні дозволу, люди, які підтримують вас, приходять працювати, слідуєть вашому керівництву, тому що їм це подобається. Їм приємно бути на роботі тому, що приємно бути частиною хорошого колективу, робити щось разом з іншими людьми і з вами, як з лідером. На третьому рівні, люди прийдуть, тому що відбувається щось велике. У церкві, коли ми розуміємо, що серед нас діє Бог – Святий Дух, або, у світі бізнесу, коли виробництво починає поліпшуватися, все навколо начебто починає рухатися. Ваш рівень лідерства значно зростає в міру того, як ви розвиваєте лідерство, яке сприяє значним результатам у бізнесі чи церкві. Церква починає зростати кількісно, віряни зростають духовно або молодіжне служіння починає розквітати, діти, які відвідують церкву, увірували тощо. Коли видно плоди, межі вашого лідерства швидко розширюються.

Цей рівень названо «виробництво». Йдеться про продуктивність. Мені подобається історія про компанію, що найняла молоду людину для виконання нової роботи. У той момент він був на перших двох рівнях: посади та дозволу. Керівництво хотіло перевести його на новий рівень – рівень виробництва. Як продавцю, йому надали можливість виїхати на нове місце в Сполучених Штатах, щоб реалізувати продукцію їхньої компанії. Хоча молодий чоловік перебував у відрядженні не дуже довго, він відправив повідомлення своєму начальнику. Ось який вигляд мала записка: «Я бачити це вбрання на людині, яка купувала ніколи нічого ні на гріш у нас. І я маю продати йому деякий товар. Я зараз їхати в Чкіаго». (правильна назва – Чикаго) Супервайзер читає повідомлення і каже: «Це просто жах! Це жахлива англійська! Як ця людина могла так далеко просунутися службовими сходами в нашій організації?!» І він вирішив звільнити його. Ось тільки наступного дня він отримав ще одне повідомлення від цього хлопця. Він написав: «Я приїхав сюди і продав їм півмільйона». Ну, ось тепер у нас є цей успішний виробник. І все ж супервайзер був розчарований, бо хлопець не знав англійську мову добре, не вмів добре писати. Однак, супервайзер потрапив на прийом до президента компанії і показав йому ці повідомлення, сказавши: «У мене є проблема, подивіться на ці повідомлення». Президент подивився і сказав: «Але, подивіться на його продуктивність!» Наступного дня на дошці оголошень компанії з'явилися дві записки від того продавця й одна від президента компанії: «Ми надто багато старалися, витрачали надто багато часу на те, щоб правильно писати слова по літерах замість того, щоб намагатися продавати. Зверніть увагу на ці продажі. Я хочу, щоб усі прочитали листи від Гуча, який, перебуваючи в дорозі, зробив для нас велику роботу. Ви маєте діяти

як він». Якщо завдяки вашій продуктивності, організація, частиною якої ви є, починає процвітати, люди це помітять. Як керівництво, так і ваші підлеглі сприйматимуть вас краще. Ваш авторитет в організації зростатиме. Ваше лідерство зміцниться.

Отже, якщо ви перебуваєте на цьому рівні, прийміть на себе відповідальність за зростання, прийміть, що ви тепер несете відповідальність за підлеглих вам людей. Беріть на себе відповідальність за прорахунки, а не за заслуги. Звичайно, легше приймати похвалу за заслуги. Але, на цьому рівні дуже важливо, щоб заслуга належала команді. Марку Цукербергу, засновнику Facebook, довелося постати перед Конгресом США, тому що компанія допустила витік інформації, і вона була використана іншими без дозволу. Було вкрадено особисту інформацію зі сторінок приблизно 87 мільйонів осіб. Приїхавши до Конгресу, щоб дати свідчення, він сказав: «Це моя відповідальність. Це моя вина. Ми не зробили того, що повинні були зробити. Це моя відповідальність». І, навпаки, коли ви чуєте, що він говорить про хороше, про те, що Facebook зробив і досяг, про зростання, якого зазнає ця корпорація, він завжди говорить про свою команду, про людей, завдяки, яким цього успіху досягнуто. Отже, ми беремо на себе відповідальність і за зростання організації, і за проблеми. Саме на цьому рівні ви берете на себе відповідальність за розробку заяви про мету та про місію вашої організації. Як це зробити, ми поговоримо докладніше в наступних лекціях.

Ви розвиваєте систему відповідальності за результати людей, які звітують перед вами. Ви хочете, щоб вони якимось чином так само несли відповідальність за результати. Отже, ви розробляєте систему оцінювання та звітності. На цьому рівні вашою відповідальністю стає інформування про стратегію та бачення, і ви стаєте керівником процесу змін, який уважніше вивчає культуру і визначає, як вона зміниться в найближчі два-три-п'ять років.

Саме на цьому рівні до вас має прийти розуміння, коли настає час, відповідний для впровадження змін. Доти, доки люди не будуть готові до того, щоб впровадити щось нове, деякі дії потрібно відкласти. Буває так, що люди просто не готові до змін, а тому не сприймуть їх. Пам'ятаю, як одного разу я спробував впровадити новий вид служіння в новій для мене церкві. Наприкінці 80-х у багатьох церквах уже почали впроваджувати такі заходи і, коли я ще жив у Каліфорнії, я брав участь у такому служінні. Але, коли ми спробували впровадити це нововведення в іншій церкві, реакція була настільки негативною, що я зрозумів, що час був невідповідний. Три роки потому, коли нашій групі дали кілька ідей про те, що потрібно поліпшити, результат виявився більш позитивним.

Одного разу ми вирішили змінити стиль проведення церковних богослужінь. Коли я перейшов у цю церкву, у нас був традиційний стиль. На той час ми зрозуміли, що, якщо ми бажаємо залучити наступне покоління до Ісуса Христа, то маємо змінити те, що вже не приносить такої користі як раніше. Ми поступово почали зміни. Іноді нам доводилося трохи відступати назад і не рухатися надто швидко, бо не всі люди були готові йти разом із нами. Потрібно навчитися того, як і коли вести людей до змін, щоб ваша церква, група чи організація разом могла рухатися вперед. Отже, ви маєте розуміти, коли настає відповідний час.

Наступним етапом є розвиток персоналу. Щойно ви досягнете рівня продуктивності, вам потрібно готуватися до того, щоб стати тим, хто зможе шукати нових лідерів та інвестувати в них. Тепер люди не просто захоплюватимуться тим, що ви можете виробити, а й стануть лояльними до вас і вашої організації. Отже, саме тут ви визначаєте людей, ключових лідерів, які потребують більшого розвитку, і на яких ви збираєтеся спиратися. Тут ви стаєте впливовішими, як я вже казав раніше, переходячи від ролі пастуха, який робить усе і пов'язаний з усіма процесами, до власника ранчо. Ви несете відповідальність за всю організацію, групу або ввірений вам вид служіння. Тепер усередині вашої організації мають з'явитися різні рівні керівництва. Ви маєте розробити модель розподілу обов'язків і способи, за допомогою яких ключові лідери братимуть участь у роботі та братимуть на себе відповідальність за ту чи іншу частину організації. Це вирішальний рівень.

Кілька років тому я дізнався про результати дослідження, що провели серед організаторів нових церков. Засновники церков, як правило, мають своєрідний характер, вони схожі на підприємців у тому сенсі, що готові вийти за усталені рамки і піти на великий ризик. Чудово спостерігати, якого результату вони досягають. Але, дослідники виявили, що багато засновників церков не бажають іти на цей, четвертий рівень лідерства. У результаті служіння організаторів нових церков, група переростає в церкву і зростатиме приблизно до двохсот осіб. У цей час організатор, який є єдиним служителем у церкві, намагається зробити все, що завгодно, щоб церква зростала. Найчастіше такий лідер ще не скоригував свій стиль керівництва, щоб перейти до наступного етапу зростання. 200 – це межа для зростання всередині церков. Багатьом церквам справді складно її подолати. І потім, приблизно, кожні нові 200 членів церкви також підведуть вас до нового бар'єру зростання. Таким чином, дослідження показали, що, маючи характер підприємця, здатного йти на ризик, організатори нових церков отримували перші 200 осіб. І якщо в цей момент перший лідер не починав розподіляти відповідальність між іншими ключовими лідерами, тоді церква занепадала. Виникала якась криза і кількість членів церкви зменшувалася

до 100. Але, потім церква знову виростала до 200. Під час спостереження за людьми, які беруть участь у цьому дослідженні, можна було помітити неодноразові хвильові зміни в кількості членів церкви. Хвиля то підіймалася, то спадала і знову підіймалася, і спадала. Церкви, які подолали бар'єри в 200, а потім у 400 членів церкви, очолювали лідери, які розуміли, що вони повинні покласти частину своєї відповідальності на інших людей.

Вони виявляли ключових людей і розподіляли обов'язки між ними. Отже, що вам потрібно зробити, коли ви перебуваєте на цьому рівні? Ви ставите пріоритет на виявлення та оснащення нових лідерів, які виконуватимуть свою частину обов'язків під вашим керівництвом.

Тепер зверніть увагу, що на слайді я виділив червоним кольором фразу: «Небезпека! Не обирайте лідерів рівнем нижче себе!»

Цю ідею популяризував Білл Хайбелс. Він сказав: «Визначмо шкалу від одного до десяти. За нею ми будемо оцінювати лідерські навички та потенціал майбутнього керівника. Припустімо, що ви – справді великий лідер. Ваша оцінка – дев'ять або вісім балів за цією шкалою, нехай буде вісім. Якщо у вас вісім балів, то ви зазвичай шукатимете лідерів, у яких за цією шкалою буде шість або п'ять балів. Ви схильні дивитися на тих, хто не такий гарний як лідер, як ви. Що буде далі? Зрештою, коли обрані вами люди почнуть зростати разом із вашою організацією, ви вирішите залучити нових людей, щоб ваші чинні помічники змогли впоратися зі збільшеними завданнями і виконати місію організації та бачення. Річ у тім, що, коли раніше обрані вами підлеглі, які мають 6 або 5 балів за цією шкалою, самі стануть обирати собі помічників, вони зроблять так само, як і ви, і виберуть тих, хто матиме 4 або навіть три. І дуже скоро у вас з'являться люди, які не можуть керувати, а просто щось роблять, будучи не здатними розвивати вашу організацію». Тож Білл Хайбелс дав таку пораду: «Отже, якщо за цією шкалою у вас вісімка, то ви маєте шукати працівників, які мають вісім і дев'ять балів, яких ви можете розвинути й поставити на вищий щабель керівництва. Будьте готові до того, що ви, ймовірно, втратите декого з них, оскільки вони можуть колись перейти в іншу організацію, але вам важливий саме цей тип людей. Потрібні ті, хто зможуть розвивати вашу організацію. Тож поставтеся відповідально до вибору. Не обирайте лідерів рівнем нижче себе!»

Будьте взірцем для наслідування. Направляйте зацікавлених людей до можливостей зростання, відправляйте їх на семінари, заняття, служіння, які допоможуть їм побачити інших лідерів. Один мій друг відправив своїх ключових лідерів для навчання в іншу церкву. За їхнє навчання було заплачено. Це один зі способів, завдяки якому він стежить за тим, щоб ці ключові люди зростали. Зміцнюйте «внутрішній стрижень» вашої організації за допомогою людей, які доповнюють ваші сильні сторони. Вам

не потрібні люди, які в усьому схожі на вас у плані особистості та здібностей. Отже, ми розглянули четвертий рівень лідерства та ідеї для розвитку ваших майбутніх лідерів. Це ключова галузь. Знову ж таки, саме тут ваша організація може значно зрости, щойно лідерство стане різноманітним, з ключовими лідерами, які розширяють свої сфери служіння.

І, нарешті, останній, п'ятий рівень. Це ваша особистість. І саме тут люди йтимуть за вами тільки через те, хто ви є. Я помістив на слайд фотографію Біллі Грема, тому що він той, кого я вважаю чудовим прикладом для наслідування. Можливо, ви знаєте, що Біллі Грем заснував організацію, пройшовши всі ці щаблі лідерства. Нещодавно він помер. Але, коли він говорив, багато людей прислухалися до його слів просто через те, якою людиною, якою особистістю він був. Джиммі Картер, один із наших колишніх президентів, виконав чудову роботу, уже будучи «колишнім президентом».

До такого лідера люди приходять, тому що він саме такий. Він - мудрий. Він – старший. Щоб досягти цього рівня, потрібні роки, потрібне ціле життя. Але деякі люди досягають такого рівня. І ви можете подумати про тих людей зі свого життя, з якими ви знайомі, і про яких ви б сказали: «Так, я знаю цю людину саме такою. Протягом тривалого періоду часу він (вона) демонстрував надійність, вірність і схожі якості. Це ті люди, за якими я хочу слідувати. Хочу спостерігати, як вони досягають того майбутнього, яке відповідає їхньому баченню, як вони намагаються реалізувати це бачення у своєму житті.

Отже, ми дізналися про п'ять рівнів. Коротко повторю їхній опис. Люди йтимуть за вами. Ви пам'ятаєте, що лідерство за своєю суттю, впливає на людей, щоб вони набули нового бачення.

На першому рівні ви матимете вплив на людей через те, що обіймаєте певну посаду, і люди слідують за вами, тому що повинні.

На рівні дозволів ваше лідерство ґрунтується на стосунках із підлеглими. Тобто люди йтимуть за вами і наслідуватимуть вас, тому що хочуть цього, тому що ви їм подобаєтеся.

На рівні продуктивності люди підуть за вами через успіх. Вони бачать, що відбувається щось добре, і вони хочуть робити те саме, що й ви, діяти так, як ви, тому що ви успішні.

На рівні розвитку людей суть лідерства полягає в тому, що ви вирощуєте учнів, які наслідують вас. І вони підуть за вами через те, що ви працюєте з ними, інвестуєте в них і піклуєтеся про них.

І, нарешті, останній рівень – **рівень особистості**, ключ до лідерства – це повага. Вони поважатимуть вас і підуть за вами через те, що ви зробили.

Отже, якщо ви прийдете до розуміння цих п'яти рівнів, то це допоможе вам стати ефективнішим лідером. Ви зможете зрозуміти, на

якому рівні ви перебуваєте. Застосувавши отримані поради, ви можете просуватися вгору за цією шкалою, щоб стати ефективнішим лідером із ширшим впливом. І тоді Царство Боже зміцнюватиметься, тому що культура зміниться, і Бог буде прославлений.