

ЭНДИ СТЭНЛИ

**СЛЕДУЮЩЕЕ
ПОКОЛЕНИЕ
ЛИДЕРОВ**

5

**ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ ДЛЯ ТЕХ,
КТО БУДЕТ ФОРМИРОВАТЬ БУДУЩЕЕ**

Санкт-Петербург
2008

Originally published in English under the title:
The Next Generation Leader by Andy Stanley
Copyright © 2003 by Andy Stanley
Published by Multnomah Books
a division of Random House, Inc.
12265 Oracle Boulevard, Suite 200
Colorado Springs, Colorado 80921 USA

This translation published by arrangement with
Multnomah Books, a division of Random House, Inc.

All non-English language rights are contracted through:
Gospel Literature International
P. O. Box 4060, Ontario, California 91761-1003 USA

Russian edition © 2008 Biblical View Publishers
RUSSIA, 190000, St-Petersburg, P. O. Box 43

Стэнли Э.

Следующее поколение лидеров / Пер. с англ. — СПб.: МРО ХВЕП «Христианская Миссия», 2008. — 192 с.
ISBN 978-5-8445-0192-0

© Издание на русском языке. Издательский Дом «Христофор», 2008
Все права защищены международным законодательством об авторских правах.

Моим детям
ЭНДРЮ, ГАРРЕТ И ЭЛЛИ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 7

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. КОМПЕТЕНЦИЯ

1. Ты делаешь слишком многое! 15
2. Делать то, что правильно. 31
3. В поисках своей борозды. 37

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. СМЕЛОСТЬ

4. В первый раз в первый класс 53
5. Камень, который отвергли строители 63
6. Три выражения смелости 76

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ЯСНОСТЬ

7. Руководство в тени неуверенности 87
8. Я скажу тебе, когда мы там будем 97
9. Управляя неуверенностью 103

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

10. Слушать, учиться. 117
11. Царь, который не слушал 125
12. Дело тренера 135

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ХАРАКТЕР

13. Второстепенное 149
 14. Царь, который услышал. 162
 15. Лидер, за которым стоит следовать 172
- Эпилог*. 182

ВВЕДЕНИЕ

Чем больше вы узнаете о лидерстве, тем быстрее вы растете как лидер и тем дальше вы можете продвинуться. Возможность учиться на опыте других людей дает вам шанс двигаться быстрее и дальше. Именно эта простая истина и вдохновила меня к написанию «Следующего поколения лидеров».

Будучи пастором церкви, средний возраст прихожан которой составляет тридцать лет, я обнаружил себя в окружении следующего поколения лидеров — мужчин и женщин, обладающих потенциалом формировать свое поколение. Они страстно жаждут учиться и узнавать новое. Они хотят расти. Дай им шанс — и они смогут добиться чего-то такого, о чем мое поколение могло только мечтать.

Тот успех, которого удалось добиться церкви «Норт Пойнт Комьюнити» (North Point Community Church), подарил мне замечательную возможность. В течение уже довольно длительного времени значительная часть этой удивительной группы мужчин и женщин интересуется тем, что я знаю и чем могу поделиться с ними в вопросах, касающихся лидерства. Поэтому я считаю своим долгом передать им все, что знаю, пока у меня есть такая возможность.

Если с тех, кому многое было дано, много и спросится, то с меня, вне всякого сомнения, спросится много, потому что мне действительно было дано очень многое в качестве примера, в качестве возможностей и в форме учебы.

Я вырос в тени моего отца Чарльза Стэнли, одаренного оратора и завершенного лидера. Но при этом, невзирая на свои профессиональные обязанности, он не пропускал ни одной баскетбольной игры, и ему почему-то всегда удавалось

освободить время для активного летнего отдыха. Я был воспитан мамой, которая воспринимала как свою миссию необходимость подготовить меня к вылету из гнезда с чувством уверенности в себе, своем будущем и со всеми необходимыми умениями, которые помогли бы мне преуспеть в этом непредсказуемом мире.

К тому моменту, когда мне исполнилось четырнадцать, мои родители давно уже перестали принимать за меня решения, тем самым вынуждая меня принимать решения самостоятельно и самостоятельно расхлебывать последствия принятых решений. У меня никогда не было комендантского часа. Мой отец спрашивал меня, в котором часу я планирую быть дома, ровно в это время я и выдвигался домой. Сколько себя помню, они никогда не утруждали себя необходимостью меня дожидаться.

Мне была предоставлена полная свобода. Но, кроме того, на мне лежала и полная мера ответственности, бывшей неотъемлемым дополнением к этой свободе. Когда я нарвался на свой первый штраф за превышение скорости — ужасное событие, произошедшее две недели спустя после того, как я получил права, — единственным комментарием моего отца было: «Езди помедленнее». Никаких лекций. Никаких лишений права вождения. Он был абсолютно уверен, что штраф является вполне достаточным наказанием.

Я не был ангелом. Во многих отношениях я был типичным ребенком проповедника. Но мои родители дали мне мало поводов для бунта. Вместо этого они нагрузили меня тем, что, оглядываясь назад, я воспринимаю как почти наивное количеством доверия.

Оглядываясь на прошлое, теперь я вижу, что мои родители воспитывали меня лидером. В смысле практического применения и принципов, большую часть того, что я знаю сейчас, я узнал на собственном опыте, а не посредством теоретических

изысканий. Я не помню ни одного разговора на тему лидерства. Но благодаря видению, которое они передали, и возможностям, которые предоставили, мне была обеспечена замечательная отправная точка на дороге лидерства.

По этой причине я абсолютно убежден: моя задача заключается в том, чтобы передать то, что я знаю о лидерстве, поколению, которое идет за мной. Поэтому с тех пор у меня буквально вошло в привычку уделять время следующему поколению, всем тем способным мужчинам и женщинам, которые рано или поздно догонят, перегонят и заменят меня.

Когда я учился в колледже, этим следующим поколением были ученики старших классов. Когда я пошел в аспирантуру, это были студенты. Когда я устроился на первую настоящую работу, то уделил все свое внимание молодым людям, которые только еще собирались вступить в пору служения. В дополнение к этому я десять лет провел, общаясь с небольшими группами студентов старших курсов, вливая в их чаши все, что мог им дать.

Это было моей жизнью. Для многих из тех, кому довелось быть частью моих групп, это также стало смыслом и центром жизни. Значительная часть из них сегодня занимается служением «полное время». Один из этих людей сегодня ведет поклонение в моей церкви. Другой является моим личным фондовым брокером. Кто-то работает в авиакомпаниях, кто-то является владельцем собственной компании, большинство этих людей женаты, и у них есть дети. Несколько человек уже умерли.

Сегодня я все же решил передать вам все, что знаю сам, вполне сознавая, что в грядущие дни то, что лидеры следующего поколения будут передавать своим преемникам, вне всякого сомнения, затмит то, что осмелился предложить я. Но, собственно, в этом-то все и дело. В лидерстве *успех* — это

преемственность. Если человек, который придет после меня, не сможет взять то, что я ему передал, и на этом строить, то я, вероятно, провалил свою миссию и не исполнил обязательств перед следующим поколением.

Я хочу начать этот проект с ряда вопросов:

1. Каковы принципы лидерства, о которых я хотел бы услышать в то время, когда был еще совсем молодым лидером?
2. Что из того, что я знаю сейчас, мне бы хотелось знать уже тогда?
3. Из всего того, что *можно* сказать на тему лидерства, что стоит передать следующему поколению лидеров?

Я обозначил пять основных принципов, которые очерчивают своеобразный план этой книги. Они представляют собой то, что, как мне кажется, является несокращаемым минимумом, обязательными составляющими личности лидера следующего поколения.

1. КОМПЕТЕНЦИЯ

Лидеры должны направить все свои силы в те области лидерства, в которых им, скорее всего, удастся преуспеть.

2. СМЕЛОСТЬ

Лидер проекта далеко не всегда является самым умным или творческим человеком в команде. И вовсе не обязательно, что ему первому удастся увидеть благоприятную возможность. Лидер — это человек, который обладает достаточной долей смелости для того, чтобы встать и начать действовать, чтобы запустить машину и начать двигаться вперед.

3. ЯСНОСТЬ

Изменчивые времена требуют от лидера наличия ясных директив. Хотя как раз в этот период многие молодые лидеры и поддаются искушению позволить неопределенности и неуверенности *парализовать себя*. Лидер следующего поколения должен научиться сохранять ясность и стабильность даже тогда, когда он в чем-то не уверен.

4. НАЛИЧИЕ НАСТАВНИКА

Может быть, у вас и так все неплохо получается. Может быть, вы даже лучше, чем все остальные. Но, не имея наставника, вы никогда не сможете стать тем, кем вы могли бы стать.

5. ХАРАКТЕР

Вы можете руководить, и не имея характера, но вряд ли вы будете тем лидером, за которым стоит следовать. Характер обеспечивает следующее поколение лидеров моральной властью, которая нужна им для того, чтобы собрать воедино людей и ресурсы, необходимые для продолжения проекта.

Если Бог наделил вас способностью руководить, то этим вы и будете заниматься. И ничто вас не остановит. Я больше чем уверен, что люди уже разглядели ваш дар и строятся, чтобы пойти за вами. Мое желание заключается в том, чтобы помочь вам стать лидерами, чья жизнь отмечена качествами, гарантирующими неоценимый опыт для тех, кто за вами последует; лидерами, которые оставляют этот мир в лучшем состоянии, чем до своего прихода.

Вам кажется, что я преувеличиваю?

Подумайте вот о чем: в вашем поколении есть люди, которые непременно преуспеют в качестве лидеров в одной из

следующих областей жизни: бизнес, искусство, политика, экономика, математика, высокие технологии, медицина, религия. Эти люди, однажды заняв свое место, будут трудиться над тем, чтобы придать форму будущему уже сегодня, пока вы еще живы. Никто их не знает. Вы также можете попытаться стать одним из них, если только решитесь использовать все свои дары и возможности в полную силу. Понимание этих пяти необходимых элементов и даст вам возможность это сделать.

Итак, давайте начнем.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

КОМПЕТЕНЦИЯ

ДЕЛАТЬ МЕНЬШЕ,
ДОСТИГАЯ БОЛЬШЕГО

ТЫ ДЕЛАЕШЬ СЛИШКОМ МНОГОЕ!

Секрет концентрации заключается в исключении.

Д-р. Ховард Хендрикс

Для молодого лидера как естественным, так и необходимым считается желание утвердиться, всем занимаясь самостоятельно. Это естественно, потому что, будучи лидером, вы хотите быть первопроходцем и всем показать, куда следует идти и как это делается, даже если вы и сами этого толком не знаете. Это необходимо, потому что в большинстве случаев рядом не оказывается никого, кто мог бы в этом помочь. Но то, что изначально кажется естественным и необходимым, в результате приведет к сокращению и ограничению вашей эффективности.

Мне кажется, что два наиболее хорошо охраняемых и скрытых от посторонних глаз секрета лидерства заключаются в следующем:

1. Чем меньше ты делаешь, тем большего добиваешься.
2. Чем меньше ты делаешь сам, тем больше возможностей достичь результатов ты оставляешь другим.

В то время когда я был совсем еще молодым лидером, моей наиболее серьезной ошибкой было позволить каким-то делам,

которые не входили в сферу моих основных обязанностей и в которых я не обладал достаточным уровнем компетентности, съедать мое время. Я посвятил огромную часть моих первых семи лет служения вещам, в которых я не был достаточно хорош, — и, надо сказать, в которых я вряд ли *когда-нибудь* смог бы добиться мало-мальски приемлемых результатов. И в то же время я не слишком много внимания уделял развитию моих сильных сторон.

Я прекрасный коммуникатор и не очень хороший менеджер. Я могу эффективно и понятно передать вам видение. А вот следить за последующим практическим его воплощением у меня не так хорошо получается. Я знаю, как хорошо подготовить проповедь. Но у меня не очень-то получается планирование разного рода мероприятий.

В самом начале моего служения я делал не слишком многое для того, чтобы отточить мое коммуникационное мастерство. Вместо этого я тратил значительную часть своего времени в попытках стать еще более опытным менеджером и все-таки научиться планированию. Когда дело касалось передачи информации, я часто пускал это на самотек, и в итоге все выходило не слишком хорошо, потому что время, которое мне следовало бы затратить на подготовку своей речи, было поглощено множеством других вещей. Обычно это была сфера, в которой я как раз *мог бы* дать себе слабину.

Проблема заключалась в том, что где-то по пути я услышал миф о том, что хороший лидер должен быть хорош во всем. Поэтому я все делал на основании своего предположения о том, что все должен делать для того, чтобы обратить свои слабости в силу. Помимо всего прочего, кто вообще пойдет за лидером, развитие которого остановилось на какой-то одной половине?

После окончания школы я стал работать со своим отцом. Поскольку я был служителем студенческого движения, в

мои основные обязанности входило развитие стратегии вовлечения учеников средних и старших классов школ в жизнь церкви.

Тот факт, что это была моя первая работа после окончания школы, вкупе с тем, что я работал под началом собственного отца, автоматически поместил меня в число работников, полных решимости добиться успеха. Я чувствовал потребность показать себя, работая больше и усердней, чем все остальные. Я приходил на работу раньше всех, а уходил позже всех. Я постоянно находился в движении.

Но, работая, я не приложил к тому, что делаю, еще и ум. Основная часть моего времени была посвящена выполнению задач, в которых я был недостаточно хорош. И только спустя восемь лет после начала трудовой деятельности я понял, что истинная моя ценность для нашей организации лежит как раз в контексте моей одаренности, то есть того, с чем я справляюсь максимально эффективно, а не в том, сколько часов я посвящаю своей работе.

С этого момента я начал отыскивать различные способы произвести переоценку своих должностных обязанностей согласно тому, к чему я был наиболее предрасположен и что мог сделать максимально хорошо, вместо того чтобы просто обозначить дела, которыми мне хотелось бы заниматься. И тут я обнаружил, что уже долгое время «жонглирую мячиками», которые пора выбросить. Когда я наконец набрался смелости, дал им упасть на пол и закатиться в угол, я начал добиваться значительных успехов в жонглировании двумя-тремя мячиками, для работы с которыми я и был создан изначально.

Мой успех привлек внимание других людей, в сердцах которых было посвящение тому же, чем занимался и я. В то время как мы с ними с большим удовольствием работали со студентами, наши таланты и квалификация в различных об-

ластях все же отличались. Вскоре эти люди начали подбирать те затерявшиеся мячики, которые я когда-то выронил. И сферы ответственности, которые я с такой неохотой выпустил из своих рук, обернулись неограниченными возможностями для них. Та деятельность, которая когда-то истощала и опустошала меня, теперь выступила в роли своеобразного «горючего» для других членов команды.

Как следствие, я начал больше внимания уделять передаче информации, меньше времени уделяя планированию. Я научился проводить большую часть времени на уровне тридцати тысяч футов над землей, в то же время оставаясь доступным для других членов команды, которые в этот момент находились ближе к месту действия. Я проводил все больше времени в развитии стратегии и меньше — в решении разного рода проблем. Я стал более щепетильно относиться к тому, что записываю в свой календарь. Я стал человеком, более ведомым миссией, нежели необходимостью, и сейчас хочу поделиться с вами этим видением и тем, как оно связано с вашими основными способностями:

ДЕЛАЙ ТОЛЬКО ТО, ЧТО МОЖЕШЬ ДЕЛАТЬ ТОЛЬКО ТЫ.

Это утверждение может показаться начисто лишенным реализма, особенно с того места, на котором вы находитесь сегодня. Может быть, вы даже будете смеяться. Но как только вам удастся преодолеть кажущееся неправдоподобие этой аксиомы, запишите ее и начинайте двигаться к ее воплощению в своей жизни.

Подумайте о двух или трех вещах, за которые вы и только вы несете ответственность. Для исполнения чего вас взяли на эту работу? Что является определением «успеха» для человека на вашем рабочем месте?

А теперь давайте еще более конкретизируем то, что вы только что обозначили. Из тех двух или трех вещей, которые являются определяющим фактором успеха для вас, какие находятся в прямом соответствии с вашими дарами? Из тех задач, исполнение которых вам было предписано, какие наиболее соответствуют вашим способностям?

Именно на них вы и должны сосредоточить усилия. Это и есть ваша плодородная почва. Именно в этом вы и добьетесь успеха. Именно в контексте этой четко очерченной задачи вы и представляете наибольшую ценность для вашей организации. Успех именно в этой области обладает потенциалом сделать вас незаменимым для работодателя.

И самое лучшее — вы сами сможете получить удовольствие от того, чем занимаетесь.

«Но это же невозможно! — скажете вы. — Я не могу позволить себе сосредоточить все свои силы только на каком-то проценте своих обязанностей!»

Может быть, не сейчас. Но при этом вы все же обязаны для своего же блага определить сферы, в которых обладаете наибольшей вероятностью успеха. Вы находитесь в долгу перед своим работодателем, ради которого обязаны определить сферы, в которых могли бы иметь наибольшую ценность для организации. Вы не сможете прицелиться до тех пор, пока не обозначили цель. Я имею в виду образ мышления, то, как вы воспринимаете происходящее, ваши взгляды. Это и есть видение. И это и есть нечто такое, над чем вам еще предстоит потрудиться для усиления лидерского потенциала.

В период бейсбольного сезона 2001 года Грэг Маддукс из команды «Atlanta Braves» смог добиться довольно невысоких, то есть средних результатов в двести пятьдесят три мяча — средних согласно профессиональным стандартам. Однако при этом он все еще остается наиболее популярным игроком Национальной бейсбольной лиги. Почему? Потому что в роли

подающего ему удалось выбить 173 подачи в предыдущем сезоне. Однако вовсе не его умение обращаться с битой делает его такой незаменимой частью команды. Все дело в силе его удара, равной девяноста милям в час.

Стоит ли ему проводить больше времени, работая над своим умением попасть в цель? Может быть, но только не в ущерб подаче.

Определи сферы, в которых ты обладаешь наибольшей потенциальной возможностью добавить уникальную ценность своей организации — что-то такое, в чем тебе не будет равных, — и затем постарайся увеличить свое мастерство до абсолютного максимума. Ведь как раз этого и ожидал твой работодатель, назначая тебя на это место и выписывая тебе зарплату! Но что еще более важно, максимальное усиление собственных возможностей генерирует наиболее существенную и к тому же несущую в себе максимальное удовлетворение отдачу на твои дарованные Богом способности.

В тот момент, когда лидер отступает от исполнения своих обязанностей, в которых он наиболее компетентен, его эффективность как лидера тут же снижается. Но что еще хуже, страдает эффективность всех остальных лидеров организации. Со временем лидер, который осуществляет руководство не в своей «зоне», явится источником возникновения неблагоприятной среды для других лидеров.

Позвольте пояснить. Используя «шкалу лидерства» Джона Максвелла, со значениями от одного до десяти, оцените себя как лидера*. Если вы считаете себя исключительным лидером,

* Джон Максвелл оценивает эффективность лидера по шкале от одного до десяти, где десять означает идеального лидера. Его наблюдения

поставьте «восемь» или «девять». Если вы считаете себя лидером среднего уровня, поставьте «пять» или «шесть». В качестве иллюстрации давайте скажем, что если вы находитесь во главе своего предприятия, вы «семерка».

Максвелл утверждает, что, будучи «семеркой», вы привлечете к себе сторонников, стоящих на уровне «пяти» или «шести» баллов. Если бы вы были «девяткой», то привлекли бы на свою сторону «семерок» и «восьмерок». Иными словами, лидеры стараются привлечь на свою сторону других лидеров, чьи качества близки, но редко превосходят их собственные.

Наверняка вам знакомо чувство неудовлетворения, возникающее в ситуациях, когда вам приходится работать на кого-то, чей уровень лидерства меньше вашего. Наверное, прошло немного времени, прежде чем вы начали искать новое место работы. С другой стороны, вам также наверняка знакомо восторженное чувство, возникающее от сотрудничества с лидерами, чьи качества превосходят ваши собственные. Подобное окружение, вне всякого сомнения, помогает выявить в вас все самое лучшее.

Вернемся к моей мысли. Предположим, что вы «семерка», тогда вы сможете достичь лучших результатов, находясь в своей зоне, то есть, когда вы посвящаете свое время вещам, работа над которыми является вашим природным даром, а именно, когда вы действуете на месте «семерки». И, будучи «семеркой», вы привлечете на свою сторону «пятерок» и «шестерок». И, если вы человек достаточно уверенный в себе, других «семерок».

показали, что обычно «десятки» притягивают «восьмерок» и «девяток». Лидер «семерка» притянет к себе «шестерок» и «пятерок». Лидер, которому присуща необыкновенная уверенность, способен временами притянуть к себе лидеров, чье мастерство лидерства превосходит его уровень.

Кроме того, может быть, у вас и есть потенциал «семерки», но за пределами своей основной компетенции вы будете руководить на уровне «шестерки». Если вы будете продолжать в том же духе, то утратите свое посвящение и, возможно, уважение других «шестерок» вокруг вас. Со временем вы приведете к снижению уровня лидерства всей организации — страдают все.

Подобно большинству действенных принципов, этот принцип также является скорее интуитивным. Он не лишен смысла. Однако чаще всего лидеру придется подставить свои плечи ветру и двинуться вперед, приняв твердое решение дойти до конца и при этом добиться лучших результатов. И, кстати говоря, возможно, что вам даже придется лично вступить в сражение на двух фронтах — головы и сердца, — в то время как вы будете размышлять над применением этой идеи. Вне всякого сомнения, ваше сердце прыгает от радости при одной мысли о возможности сосредоточить все свои усилия на сферах, в которых вы по своей природе предрасположены к успеху. Интуитивно вы понимаете, что в этом направлении как раз и нужно двигаться. Но ваша голова говорит: «Подожди-ка минутку — это не может быть настолько просто!»

После того, как мне множество раз приходилось бросать многим сотням лидеров вызов играть на пределе своих возможностей, я обнаружил пять ключевых препятствий, подчас мешающих лидеру принять подобный образ мышления.

1. ПОИСК БАЛАНСА

Первое, что подчас удерживает лидеров нового поколения от игры на пределе своих сил, это идея достижения баланса и всестороннего развития лидера, которая, хоть и неплохо смотрится на бумаге и так убедительно звучит в устах лектора,

но в реальности не стоит усилий. Прочтите биографии людей, которым удалось добиться определенных достижений в какой-либо сфере жизни. Вы вновь и вновь обнаружите, что эти люди не были «всесторонне развитыми» лидерами. Напротив, это были мужчины и женщины, *сосредоточенные* на одной определенной цели.

Мы должны стремиться к балансу в плане организации жизни, а вот стремление к балансу в сфере наших личных лидерских способностей я бы назвал по меньшей мере нереалистичным. Стремление к балансу вынуждает лидера вкладывать свое время и силы в те аспекты лидерства, в которых ему не суждено добиться значительных успехов. В тот момент, когда ключевой человек в организации вдруг начинает стремиться к балансу, он потенциально обкрадывает других лидеров в возможности добраться до верхней точки в их части игры.

Моя нынешняя сфера лидерства — поместная церковь. Подобно большинству церквей, в нашей также есть некий компонент, направленный исключительно на студентов. Человек, на которого возлагают эту ответственность, обычно преуспевает в руководстве людьми со сцены. В роли студенческих пасторов часто выступают люди оживленные и яркие.

Парень, который ведет эту часть служения в Норт Пойнт, не такой. Кевин Регсдейл являет собой замечательный пример исключительно сосредоточенного, высокоэффективного лидера. Но при этом сильной стороной Кевина является администрирование. По его же собственному признанию, он не является человеком сцены. И, вместо того чтобы тратить свое время на попытки стать профессионалом в области, где он, может быть, так никогда и не добьется особых успехов, Кевин обучил и наставил группу людей, которые по своей природе являются одаренными коммуникаторами и переносчиками видения.

Иными словами, Кевин вовсе не является всесторонне развитым лидером, но его организация при этом всесторонне развита. Он сосредоточивается на сферах служения, в которых обладает максимальным набором даров, давая возможность другим сделать то же самое. Как следствие, всякий, кто входит в наше студенческое окружение, будет потрясен не только совершенством коммуникации, но в равной степени и качеством планирования и организационных структур, на которых строится вся работа.

В тот момент, когда лидер предпринимает попытку стать «всесторонне развитым», он тем самым снижает средний показатель коэффициента лидерства организации, что, в свою очередь, приводит к снижению уровня подготовки окружающих его лидеров. Не стремитесь стать всесторонне развитым лидером. Вместо этого откройте для себя свою зону и оставайтесь в ней. А все остальное делегируйте.

2. НЕСПОСОБНОСТЬ ПРОВЕСТИ РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ ВЛАСТЬЮ И КОМПЕТЕНЦИЕЙ

Вторая причина, по которой лидеры не всегда действуют на пределе своих возможностей, заключается в том, что им все еще нужно уметь провести различие между властью и компетенцией. Каждый лидер обладает властью в тех областях, в которых он мало или вовсе не компетентен. В тот момент, когда мы проявляем власть в сферах, где нам не хватает компетентности, потенциально мы можем привести к остановке проектов и снижению уровня мотивации у сотрудников, обладающих деловыми характеристиками, которых нам недостает.

Каждое воскресенье, придя утром в церковь, я обладаю властью вломиться в то помещение церкви, в котором ведется запись и обработка всех наших служений, и начать разда-

вать приказы. Тот факт, что я не имею ни малейшего представления о том, что здесь происходит, вовсе не умаляет моей власти. В конечном итоге сотрудники все же будут вынуждены исполнить то, о чем я их попрошу. Но в результате производственный процесс понесет значительный урон. А если бы я делал это неделю за неделей, несложно догадаться, что в подобной ситуации наши лучшие и светлейшие умы из числа добровольцев поспешили бы ретироваться. А со временем и наши оплачиваемые сотрудники могли начать подыскивать для себя новое занятие.

У вас нет необходимости становиться экспертом или даже пытаться понять каждый компонент вашей организации. В тот момент, когда вы пытаетесь применить свою власть в области, которая находится за пределами вашей компетенции, вы начинаете мешать всему и всем, кто попадает в поле вашего зрения. Если вам никак не удастся уловить различие между властью и компетенцией, ваше влияние может оказаться губительным как для проектов, так и для вовлеченных в их реализацию людей.

Говоря откровенно, в вашем служении или работе существуют такие сферы ответственности, в которые вам лучше свой нос не совать.

3. НЕСПОСОБНОСТЬ РАЗЛИЧИТЬ НАЛИЧИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ ИЛИ ЕЕ ОТСУТСТВИЕ

Лидеры, обладающие определенной компетентностью в одной области, часто думают, что они равно компетентны и в других, что, по сути, может и не соответствовать реальности. В результате они упускают возможность еще более усилить свои сильные стороны. В следующих главах мы с вами поговорим о том, что успех обладает опьяняющим действием, а опьяненные люди редко способны трезво оценивать реальность.

Успешные люди склонны думать, что их профилирующая компетентность шире, чем она есть на самом деле.

И что еще хуже, чем более успешен тот или иной человек, тем менее вероятен тот факт, что кто-то осмелится обратить его внимание на ошибки. Как следствие, лидер, считающийся экспертом в какой-то одной области, часто требует к себе такого же отношения и в других сферах деятельности.

Лидерам, которые не признают или не замечают собственных слабостей, часто кажется, что в своей организации они одинаково хороши во всем, что касается лидерства, и уж точно не хуже остальных. Многие из них склонны верить ложному мнению о том, что у великих лидеров и вовсе нет слабостей. Им кажется, что, соглашаясь признать собственные слабости, они тем самым снижают свою эффективность. Такие лидеры склонны скрывать свои слабости, словно вовсе о них не подозревают.

Некоторое время назад мне позвонил член совета одной международной организации. Он просил моего совета: как можно уладить конфликт членов совета с основателем организации, который ко всему прочему еще и выполнял функции ее президента. При этом президент имел четкое видение, и ему удалось привлечь в компанию значительные средства. И, кстати говоря, успех этой компании напрямую зависел от его способности эффективно взаимодействовать с широким спектром слушателей.

Однако при этом он не был каким-то совсем уж потрясающим бизнесменом. Некоторое время назад совет выдвинул предложение нанять на работу первоклассного менеджера, но президенту казалось, что он вполне может продолжать возглавлять это звено организации, оставаясь в роли президента. В течение нескольких последних дней президент принимал решения, которые ставили под сомнение его понимание бизнеса. Для всех, кроме него самого, было очевидно, что лучше

бы ему оставаться в стороне от коммерческой части проекта, а сосредоточиться на том, что изначально сделало его компанию и его самого успешными. Его проблемой был не недостаток IQ; проблема заключалась в понимании. Он просто никак не мог и не хотел этого понять.

Вообще говоря, неспособность признать собственные ошибки часто является производной скрытой незащищенности. Обычно это бывает очень легко разглядеть в окружающих людях, но при этом практически невозможно увидеть в самом себе. Признание собственной слабости требует от человека наличия некоторого количества личной защищенности.

И правда такова, что признание слабости является признаком силы. Признание слабости вовсе не делает лидера менее эффективным. Напротив, в большинстве случаев это является явной демонстрацией того, что ему все же удалось понять то, что все остальные уже давно знали. В тот момент, когда вы признаете свою слабость перед остальными членами команды, для большинства из них это уже давно не ново.

4. ВИНА

Некоторым лидерам не удается играть на пределе своих возможностей по причине того, что они чувствуют себя крайне неуютно, буквально испытывая чувство вины при необходимости передать свои слабые функции.

Мне также приходится с этим бороться. Мне почему-то кажется, что все вокруг меня ненавидят делать то, что ненавистно мне. На протяжении многих лет я чувствовал вину всякий раз, когда мне приходилось избавляться от обязанностей, которыми мне не очень-то хотелось заниматься изначально. Мне понадобилось некоторое время, чтобы понять, что окружающие меня лидеры получают заряд жизненных сил и энергии, получая возможность заняться чем-то, что доводило до изнеможения меня.

Как я уже упоминал ранее, планирование и осуществление разного рода проектов не является моей сильной стороной. Необходимость что-либо планировать вызывает у меня стресс. На ранних стадиях моей работы я решался передать кому-то планирование проекта, только принеся тысячу извинений, ошибочно полагая, что все боятся этого так же, как и я. В то же время мне казалось, что в тот момент, когда я все же решаю взять на себя ответственность за планирование и производство того или иного проекта, я делаю всем огромное одолжение.

К счастью для всей нашей организации, я смог понять, что меня окружают лидеры, чей уровень адреналина повышается всякий раз, когда у них появляется возможность спланировать проект. И у них не только это хорошо получалось, им это доставляло удовольствие! Оглядываясь назад, я часто смеюсь над тем, насколько дипломатичными приходилось быть членам моей административной команды всякий раз, когда они забирали из моих крепко сжатых пальцев очередной проект.

Помните, в тот момент, когда вы принимаете решение делегировать ответственность, выходящую за рамки вашей компетенции, ваша собственная организация получает от этого одну лишь пользу. Взвешенная и тщательно продуманная передача полномочий даст возможность кому-то еще в вашей организации проявить себя в полной мере. Ваши слабости — это всегда чья-то благоприятная возможность.

5. НЕЖЕЛАНИЕ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В РАЗВИТИИ ДРУГИХ ЛИДЕРОВ

В пословице «Если ты хочешь, чтобы все было сделано правильно, сделай это сам» все же есть некоторая доля истины. Порой на самом деле гораздо проще и быстрее сделать все са-

тому, нежели кого-то обучить. Но основная цель лидерства состоит вовсе не в том, чтобы все сделать «правильно». Основная цель лидерства заключается в том, чтобы сделать это через других людей. Иногда лидеры упускают возможность раскрыться и действовать в полную силу своих возможностей просто потому, что они так и не смогли понять, что все великие руководители действуют через других лидеров, которые, в свою очередь, привлекают для исполнения поручения кого-то еще. Лидерство предполагает способность к объединению усилий, что автоматически ведет к умножению результатов.

Стивен Р. Кови об этом написал:

«Мы исполняем и достигаем все то, что мы делаем, посредством передачи полномочий — обладая и используя возможность удачно выбрать и рассчитать время, либо соглашаясь передать это кому-то еще... Передача ответственности другим высококвалифицированным и подготовленным людям дает нам возможность все свои силы направить на другие высокодоходные проекты. Передача полномочий означает рост, причем как для личности, так и для организации в целом».

Время от времени мне приходится выслушивать жалобы лидеров на производительность и уровень квалификации окружающих. Послушайте, что я вам скажу. В тот момент, когда лидеру не удается отыскать кого-то, кому он мог бы передать выполнение того или иного задания, настало время ему взглянуть на себя в зеркало. Мы не должны забывать о том, что люди, которые идут за нами, всегда оказываются там, куда мы их ведем. Если мы не находим никого, кому могли бы передать полномочия, это целиком наша вина.

Множество примеров в истории подчеркивают этот основополагающий принцип лидерства. Причем каждый из них является явной иллюстрацией того факта, что вы вряд ли даже догадываетесь о последствиях, которые станут результатом вашего решения играть в полную силу.

Как ни странно, но именно тщательное применение этого принципа дало возможность тогда совсем еще «зеленой» первой церкви объединить свои усилия и извлечь максимум из бурного роста, не теряя при этом своего центра и импульса.