

**Кен Бланшар  
Марк Миллер**

**Секрет. Что знают и делают великие лидеры**  
Серия «Новые притчи»

[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=11104973](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11104973)

*Кен Бланшар, Марк Миллер. Секрет. Что знают и делают великие лидеры: Претекст; Москва;*

2005

ISBN 5-98995-006-3, 1-57675-289-5

**Аннотация**

Рано или поздно любой начальник, будь то президент международной корпорации или руководитель группы на общественных началах, задается вопросом: в чем секрет великих лидеров? Рассказывая занимательную историю о работе рядового отдела одной компании, Кен Бланшар и Марк Миллер дают ответ на этот непростой вопрос.

Героиня книги, Дебби Брюстер, пытается спасти свою карьеру, волею случая становится участницей новой программы наставничества. К немалому удивлению она обнаруживает, что занятия с ней будет проводить не кто иной, как президент компании, Джефф Браун. Дебби решается задать своему новому учителю вопрос, который давно ее волнует: «В чем секрет великих лидеров?» Ответ Джеффа поражает Дебби до глубины души...

Откройте для себя секрет великих лидеров. «Секрет» принесет пользу вам, вашей компании и всем, кто нуждается в хорошем совете.

# Содержание

Предисловие	5
Возможность	6
Встреча	10
Секрет	15
Куда вы идете?	20
Что важнее всего?	26
Прозрение с последствиями	34
Как это сделать лучше?	38
Что такое успех?	41
Как у вас с надежностью?	45
Лидер, который служит	51
Повторение пройденного	53
Передача эстафеты	56
Слова признательности	58
Об авторах	59
Кен Бланшар	59
Марк Миллер	60
О компании	61

# **Кен Бланшар, Марк Миллер**

## **Секрет. Что знают и делают великие лидеры**

*Эта книга посвящается новому поколению лидеров*

Ken Blanchard

Mark Miller

THE SECRET

What Great Leaders know – and do

© Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004

© by the Blanchard Family Partnership and T. Mark Miller, 2004

© Pretext, Authorized translation into Russian, 2005.

## Предисловие

Все взлеты и падения зависят от лидера! Именно поэтому я занимался проблемами лидерства почти тридцать лет. По этой же причине я согласился написать предисловие к «Секрету». Когда я узнал, что Кен Бланшар и Марк Миллер вместе работали над этим проектом, я понял – нужно ждать чего-то потрясающего. И вот почему.

Кен писал о лидерстве более четверти века. Только взгляните на этот список: «Менеджер за одну минуту» («The One Minute Manager»), «Лидерство и одноминутный менеджер» («Leadership and the One Minute Manager»), «Киты: выше и лучше!» («Whale Done!»)! Его можно продолжать до бесконечности, и я уверен, что вы слышали о многих из этих книг (и некоторые из них читали, конечно же!). Кен продал более тринадцати миллионов своих изданий. За всю историю США такое встречалось нечасто – четыре книги Кена одновременно были названы бестселлерами журнала «Бизнесуик»! Кен существенно повлиял на наше поколение в том смысле, что мы учились у него руководить.

Марк шел другим путем. Более двадцати пяти лет он трудился в команде директоров одной из крупнейших американских компаний, «Чик-фил-эй» (Chick-fil-A), штаб-квартира которой находится в Атланте, штат Джорджия. «Чик-фил-эй» – это сеть из тысячи ресторанов быстрого обслуживания, приносящая каждый год около 2 миллиардов долларов дохода. Сейчас Марк – вице-президент по обучению и развитию. Я имел честь дважды выступать на ежегодных конференциях компании. Люди из «Чик-фил-эй» действительно знают, как нужно руководить! И для них «Секрет» не является секретом. Именно он – душа их успешной работы.

Я призываю вас сделать очень простую вещь: узнать «Секрет» – и применить «Секрет» на практике. И тогда ваш стиль руководства и вся ваша жизнь преобразятся навсегда!

*Джон Максвелл*

*Автор книги «21 неопровержимый закон лидерства»,  
Основатель The INJOY Group*

## Возможность

*Почему так непросто руководить? Ровно год назад я была безумно счастлива. Я доби-лась своего! Всего через четыре года после окончания колледжа я стала директором отдела обслуживания корпоративных клиентов в юго-восточном регионе продаж. Мне было ясно как день, что я справлюсь. Все начиналось с ответов на телефонные звонки в отделе зака-зов по каталогу. Приходилось говорить с клиентами, частенько выслушивая их жалобы. Потом меня повысили до менеджера проекта, я стала работать в тесном сотрудничестве с отделом продаж и заниматься корпоративными клиентами. И я точно знаю, честное слово, что у меня хорошо получалось давать клиентам то, что им было нужно, и когда было нужно. Всевозможные премии за непревзойденное умение устанавливать прекрасные отношения с клиентами сыпались на меня золотым дождем. Я была уверена на все сто, что смогу заставить своих подчиненных работать так же.*

*Тогда я была на седьмом небе, а сегодня выбиваюсь из сил и, похоже, могу потерять работу. Что произошло? Что я сделала не так?*

С такими вот мыслями Дебби завернула на стоянку у публичной библиотеки. Она знала, что никакие силы не могут нарушить строгий порядок ее работы в офисе. А, между прочим, ее начальник всегда советовал каждый месяц брать тайм-аут и постараться оценить происходящее, утвердить то, что работает, и внести коррективы там, где это нужно. Она все-гда была слишком занята, чтобы тратить на это время, но сегодня был особенный день. В трудные моменты действовать нужно решительно.

Дебби вошла в библиотеку и сразу же окунулась в побледневшие воспоминания о далеко не безоблачных днях учебы. Тяжелый запах старых книг все так же висел в воздухе. Свет был таким же тусклым. Ей это всегда казалось странным. Почему библиотеки так плохо освещаются?

Дебби подошла к библиотекарше и сказала:

– Здравствуйте, мне хотелось бы здесь поработать. Где-нибудь, где посветлее, если можно.

– Конечно, – с улыбкой ответила женщина. – Вам нужны какие-то конкретные книги?

– Нет, но все равно спасибо. Мне просто нужно тихое местечко, где можно пару часов поработать. Мне необходимо решить несколько рабочих вопросов.

– Если вам что-нибудь понадобится, я к вашим услугам, – любезно предложила библиотечка.

Она проводила Дебби к столу в дальнем уголке читального зала, стоящему около высо-ких окон.

Дебби села и открыла свой ноутбук. *Во-первых, мне нужно как следует изучить ситу-ацию. Потом я попробую понять, как дошла до жизни такой.*

## СИТУАЦИЯ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ

### Отзывы продавцов

самые ужасные из всех семи регионов продаж

### Оценка клиентов

самая ужасная из всех семи регионов продаж

### Вклад в общую прибыль

ниже нормы

**Руководство**  
в норме

**Оценка сотрудников**  
гораздо ниже, чем была, когда я взяла на себя руководство отделом

**Текучесть**  
я потеряла четверых из десяти подчиненных меньше чем за год. Да, это проблема.

*Ладно, так все обстоит на сегодняшний день. Почему же дела так быстро и резко испортились? Дебби стала вспоминать прошедшие двенадцать месяцев. Какие события могли привести к резкому снижению качества работы ее отдела?*

## ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

**1 июня**  
Меня назначили лидером команды.

**15 июня**  
Первое совещание: конфликт по поводу изменений, которые я хотела внести в работу команды.

**Июль**  
Выбрали Боба, новенького в компании; неудачное решение.

**Август**  
Сократили затраты, чтобы повысить прибыльность.

**Сентябрь**  
Наняли двоих: Брендю (она подошла прекрасно); Чарльза (поживем – увидим).

**Октябрь**  
Потеряли одного важного клиента из-за плохого обслуживания.

**Ноябрь**  
Боб уволен. Среди сотрудников полный разброд.

**Декабрь**  
Подведение итогов за год показало значительный спад в работе по сравнению с прошлым годом.

**Январь**  
Оценка результатов работы каждого в команде. Всем было предложено «работать как следует или проваливать».

## **Февраль**

Потеряли еще двоих клиентов – по той же причине, что и предыдущего.

## **Май**

Общие встречи отложены до особого распоряжения – пока думаем об улучшении результатов.

*Ничего себе! Глупо удивляться, что год выдался хуже некуда. Ты только взгляни на весь этот кошмар! К сожалению, нет смысла рассуждать по поводу произошедшего. Это не совсем то, чем мне стоит сейчас заниматься, чтобы изменить положение дел в команде.*

От мрачных мыслей Дебби отвлекла библиотечарша.

– Как работается? Успешно?

– Не совсем. Я проанализировала сложившуюся ситуацию и теперь не знаю, что со всем этим делать, – призналась Дебби.

– Может быть, я смогу вам помочь, – сказала библиотечарша.

Дебби рассмешили ее слова, но она постаралась не показывать своей реакции.

– Спасибо вам, но я не думаю, что сможете. Проблема слишком сложная.

– Что вы, я не имела в виду, что сама смогу покончить с вашими трудностями, – терпеливо пояснила женщина. – Но у нас есть достаточно много книг о бизнесе. Какую проблему вы пытаетесь решить?

– У нас в компании проблемы часто предпочитают называть возможностями, – сказала Дебби.

– Хорошо, и какова возможность? – с улыбкой спросила женщина, стараясь все-таки вникнуть в суть дела.

– Ну, скажем так, у меня есть возможность улучшить работу моей команды.

– А вы знаете, что произошло?

Дебби подумала.

– Я не уверена. Вот, составила список всех главных событий, которые, вероятно, и послужили причиной, но...

– Но – что? – проговорила женщина.

– У меня есть ощущение, что, может быть, я сама являюсь значительной частью проблемы. Я руковожу этим отделом только год, я этому не училась, и у меня нет подобного опыта.

Не могу поверить, что изливаю душу библиотечарше, промелькнуло в мыслях Дебби.

– У нас есть масса материалов по лидерству, – предложила библиотечарша.

– По лидерству, – повторила за ней Дебби.

– Да, – произнесла она, – вы же сказали, что это может иметь отношение к вашей проблеме.

– Да, но только часть ее, главное же – показатели работы моих подчиненных, – Дебби почувствовала, что начинает защищаться. Одно дело признаться самой себе, что проблема может быть и в ней. Но слышать подобное мнение от постороннего – совсем другое дело.

Библиотечарша отступила.

– Что ж, не буду вам больше мешать.

Женщина совсем было уже собралась отправиться восвояси, как Дебби подумала: «А что, может, и правда есть какие-то новые штучки в лидерстве, которым стоило бы научиться. Что ей теперь терять? Только свою работу и свои мечты».

– Подождите! – крикнула она. – Простите меня. Я пыталась себя оправдать. Мне очень тяжело в последнее время.

Библиотечарша обернулась и понимающе улыбнулась.

– Ничего страшного.

– А где можно получить эти материалы? – спросила Дебби, обрадовавшись тому обстоятельству, что сотрудница читального зала все еще была готова ей помочь.

– Идемте со мной.

Библиотекарша подвела Дебби к ближайшему компьютеру, и они вместе стали просматривать каталоги, в которых были, кроме прочих, и такие названия:

«Эффективность оценки персонала по методике 360 градусов».

«Создание планов, которые действительно работают».

«Лидеры учат лидеров».

«Что делают лидеры?»

Пока они листали страницу за страницей, Дебби обратила внимание на то, что слово «наставничество» мелькало то тут, то там. Кажется даже, почти на каждой новой странице. И тут до нее дошло!

– Извините, – сказала она.

Дебби вернулась к своему ноутбуку и открыла почту. Она точно помнила, что недавно получала письмо, где говорилось о программе наставничества. Вот оно:

**Кому:** всем супервайзерам и менеджерам

**От:** Мелиссы Арнольд

**Тема:** Преимущества наставничества

**Дата:** 23 мая

«В соответствии с нашим планом, мы ставим своей целью поддерживать старших и младших руководителей – и в этом году, и в последующих. Мы уверены, что помощь нашим растущим лидерам состоит в создании и реализации в компании программы наставничества. Мы хотим подчеркнуть, что ваше участие не является обязательным. Любой из вас, кто захочет к нам прийти, может подать заявку до 1 июня.

Если вы хотите получить дополнительную информацию о программе, приходите на «Обедай и учись» в пятницу, 28 мая, в конференц-зал на четвертом этаже, с 12:15 до 1 часа дня. Еду приносить с собой».

«А что, может быть, это как раз то, что мне нужно, – подумала Дебби. – Я уверена, что наставник в компании поможет решить мои проблемы. Он наверняка сможет понять, в чем дело, и расскажет, как преодолеть неурядицы, за одну-две встречи. Кроме того, хорошее дополнение к моему резюме – ведь моим наставником будет один из главных руководителей компании!»

Тут Дебби словно током ударило: «Сегодня же 28-е! Я пропустила первое занятие. Но если я поспешу, то прямо сейчас успею забежать в офис и взять бланк заявления. На выходных я его заполню, а в понедельник перед летучкой как раз успею отправить».

Дебби схватила свои вещи и двинулась к выходу.

– Спасибо вам за помощь! – крикнула она библиотекарше, когда была уже возле двери.

– Приходите, – с улыбкой ответила женщина. – Удачи!



## Встреча

Почти половину выходных Дебби отвечала на вопросы анкеты. Все было довольно обычно. Впрочем, не совсем. Несколько вопросов ее просто озадачили. Например – почему Дебби хочет участвовать в программе. А последний заставил крепко задуматься.

### Кто такой лидер?

Дебби подозревала, что благодаря правильному ответу на этот простой и прямой вопрос она может попасть в программу. Она долго размышляла, прежде чем его сформулировать. Ей казалось, что она должна знать ответ, потому что очень давно стремилась стать руководителем. Но она никогда не думала о том, что же такое лидерство. Первые несколько определений, которые пришли ей в голову, показались ей самой слишком примитивными и какими-то неуклюжими. Вот они:

- **Лидер** – это начальник.
- **Лидер** – это человек, перед которым отчитываются все остальные.
- **Лидер** – это тот, благодаря кому все и происходит.

Хотя Дебби считала, что в каждом из определений есть своя доля истины, она не была удовлетворена ими. Какое-то странное чувство мучило ее – правильный ответ существует, но она и понятия о нем не имеет. Такое же состояние навалилось на нее в тот самый момент, когда она поняла, что, быть может, сама виновата в плохой работе своих подчиненных. Так или иначе, но был уже глубокий вечер, а завтра утром бумаги нужно было сдать. Все еще сомневаясь, Дебби написала:

**Лидер** – это человек, наделенный властью, который несет ответственность за результаты работы тех, кто находится у него в подчинении.

В понедельник рано утром, зажимая под мышкой папку с заявлением, Дебби отправилась напрямик в отдел по управлению персоналом. Она была приятно удивлена, увидев там руководителя отдела Мелиссу Арнольд.

– Здравствуйте, я Дебби Брюстер, возглавляю отдел по обслуживанию корпоративных клиентов юго-восточного региона продаж, – сказала она, протягивая руку.

– Да, Дебби. Я рада снова вас видеть, – ответила Мелисса, пожав ей руку. – Кажется, мы с вами встречались на корпоративном пикнике пару лет назад. Вы с мужем все еще играете в гольф?

Дебби была поражена. Она не помнила, что два года назад вообще был какой-то пикник, не говоря уж о знакомстве с Мелиссой. *Как... нет, почему она до сих пор помнит, что мы с Джоном играем в гольф? Я не знаю даже, что делают мои собственные подчиненные вне работы и, уж тем более, чем увлекаются их супруги.*

– У вас прекрасная память! Да, мы все еще играем, хотя нечасто. Теперь ведь я руководитель, и у меня не так много свободного времени.

– Что вас привело к нам так рано? – спросила Мелисса.

– Я хочу подать заявку на участие в программе наставничества, – пояснила Дебби.

– Отлично! Вам нужна помощь в какой-то конкретной области?

– Нет, просто мне кажется, что сейчас было бы кстати, чтобы человек со стороны оценил качество работы моей группы.

Мелисса нахмурилась.

– Наша программа – не консультация. Нас больше интересуют конкретные начальники и их развитие. Может быть, вам нужен кто-то из наших профессиональных консультантов...

– Нет, – перебила ее Дебби. – Я неправильно выразилась. Мне нужна помощь. Первый год в роли начальницы оказался сложнее, чем я предполагала. Я думаю, меня бы мог направить хороший специалист.

– Ладно, мы прочитаем ваше заявление и постараемся найти для вас кого-нибудь. Мы известим вас в течение двух недель, можете ли вы принять участие в программе. Если да, мы сообщим, кто ваш наставник.

Дебби почувствовала себя почти счастливой.

– Замечательно. Очень вам благодарна.

– Была рада. Я здесь, чтобы служить людям. Если я смогу еще чем-то вас поддержать, обращайтесь.

«Как странно, она считает, что служит», – подумала Дебби, уходя. *Она же руководитель отдела персонала! Кто-нибудь мог бы объяснить ей, что ее задача – руководить.*

Дебби вернулась в свой офис, и ей сразу же дали понять, что наставник ей нужен позарез. Она чувствовала себя пожарником, который мечется между горящими домами. Дебби знала, что должна быть начальником пожарной бригады, который указывает, кому что тушить, но снова и снова ей приходилось самой хвататься за шланг. Ее подчиненные по обыкновению приходили с рабочими проблемами к ней и удалялись, предоставляя ей решение всех животрепещущих вопросов. Вот почему у нее больше не было времени на гольф. Днем она работала за своих сотрудников, а ночью и в выходные – за себя. Такая жизнь была просто невыносима.

Две недели пролетели как день, а Дебби все еще ждала весточки от организаторов программы наставничества. Одна сложная ситуация сменяла другую, но ее роль оставалась прежней. Работа – или то, как она ее делала, – ее убивала. Когда она поздно ночью возвращалась домой, измученная и расстроенная, она думала – а что если она мечтала не о том? Может быть, должность начальника – не для нее? Она надеялась, что наставник ей поможет. В глубине души она уже понимала, что от этого зависит все ее будущее. Наконец настало утро того дня, когда мог прийти окончательный ответ. С волнением Дебби открыла электронную почту. Писем не было. Впереди ее ждал долгий, тяжелый день ожидания. Но очень скоро она так увлеклась решением чужих проблем, что у нее не осталось времени для переживаний по поводу долгожданного письма.

Во время ланча к ней подошла Бренда, одна из ее подчиненных.

– Могу я поговорить с вами по личному делу? – спросила она.

Дебби заметила, что последние недели Бренда работала хуже, чем обычно. Однако она даже не попыталась узнать, почему. А сейчас у Дебби и подавно не было времени обсуждать чью-то частную жизнь.

– Прости, Бренда, как-нибудь потом. Слишком много дел.

Дебби и в голову не пришло, что работа Бренды и ее собственные проблемы могут быть как-то связаны. Дебби вернулась в свой кабинет и закрыла дверь. Проверяя почту, она обнаружила письмо от Мелиссы:

**Кому:** Дебби Брюстер

**От:** Мелиссы Арнольд

**Тема:** Программа наставничества

**Дата:** 14 июня

«Я рада сообщить вам, что вас выбрали для участия в первом этапе нашей Программы. Вашим наставником будет Джефф Браун. Кто-нибудь от Джеффа свяжется с вами, чтобы назначить первую встречу. Если у вас есть какие-либо вопросы, я с удовольствием на них отвечу».

Дебби казалось, что ее сердце остановилось. *Наверное, это какая-то ошибка. Джефф Браун – президент компании! Он не может быть моим наставником.*

Она взяла телефон и попросила соединить с кабинетом Мелиссы Арнольд. Подошла ее помощница.

– Это Тодд. Чем могу вам помочь?

– Мне нужна Мелисса Арнольд. Она на месте?

– Нет, извините, но сейчас у нее обед. Я могу что-то для вас сделать?

– Нет, ничего, – ответила Дебби. – Мне только что написали по поводу новой программы, и кажется, произошла ошибка, я имею в виду наставника.

– Сейчас проверю. Как вас зовут?

– Дебби Брюстер.

– Да, Дебби, я нашла ваше имя. И ваш наставник... – казалось, Тодд не закончит фразу минимум неделю, – Джефф Браун.

– Этого не может быть! – воскликнула Дебби с недоверием.

– Почему нет?

– Он президент компании!

– Да, это так, – ответила Тодд.

– Зачем Джеффу Брауну тратить время и учить меня или кого-то еще? – спросила Дебби.

– Почему бы вам самой не спросить его об этом на первой встрече? – предложила Тодд.

– Я так и сделаю. Спасибо вам.

– Была рада помочь.

\* \* \*

На следующий день Дебби все еще не верилось, что ее наставник – президент компании. Ближе к двенадцати ей позвонила помощница Брауна.

– Джефф готов встретиться с вами 22-го числа утром или 24-го днем. Если это время вам не подходит, можно на следующей неделе, начиная с 28-го. Какая дата впишется в ваше расписание? Джефф хотел бы, чтобы первая встреча продлилась час, если можно, – сказала она.

Дебби снова удивилась. *Почему он спрашивает, когда мне будет удобнее? Разве расписание президента компании не важнее моего?*

Дебби робко предложила:

– Как насчет 28-го?

– Хорошо, в какое время? Вам решать. Восемь, девять, десять или одиннадцать?

– Девять подойдет.

– Отлично. Джефф встретится с вами 28 июня в 9 утра, в его кабинете.

– Спасибо, только у меня еще один вопрос, – продолжила Дебби. – Не могли бы вы прислать мне какую-нибудь информацию о мистере Брауне? Я почти ничего о нем не знаю.

– С радостью. Вы получите письмо сегодня в течение дня.

\* \* \*

Когда пришло письмо, Дебби поразила оперативность помощницы Брауна – так же как и основательность предоставленной информации. Она выяснила, что Браун прекрасно образован и имеет опыт успешной работы в нескольких других компаниях. В свободное время он занимается общественной деятельностью. Дебби порылась в Интернете и обнаружила, что

Браун написал несколько статей и выступал в многочисленных колледжах и университетах. Тема его докладов всегда была одна и та же: «Лидерство».

\* \* \*

Вечером, накануне первой встречи, все разговоры за ужином сводились к одной теме.  
– Мне кажется, я должна была как-то подготовиться, – сказала Дебби, передавая хлеб своему мужу, Джону. – Это уникальная возможность встретиться с президентом компании, и я хочу провести ее с максимальной пользой.

– А ты подумай заранее, какие вопросы хотела бы ему задать, – предложил Джон.

– Вопросы по поводу чего? – спросила Дебби.

– Вот это тебе и нужно решить. Сколько раз ты будешь с ним встречаться?

– Я не знаю. Если он сможет решить мои проблемы с сотрудниками за одну встречу, я не возражаю.

Джон поднял брови.

– А если бы ты могла задать ему всего один вопрос, о чем бы ты спросила?

Дебби ответила не сразу.

– Ну? – подтолкнул ее Джон.

– Только один вопрос?.. Я спросила бы вот что, – медленно проговорила Дебби: – «Мистер Браун, в чем секрет великих лидеров?»

\* \* \*

На следующее утро Дебби пришла в кабинет Брауна на несколько минут раньше назначенного времени.

– Заходите, – сказал он, приветствуя ее прямо у двери.

– Спасибо, мистер Браун, что встретились со мной.

Он тепло улыбнулся.

– Пожалуйста, зовите меня Джефф.

– Хорошо, сэр... м... Джефф. Так вот, спасибо вам, что согласились встретиться со мной сегодня, – пробормотала Дебби, слегка запинаясь.

– Садитесь, прошу вас, – предложил Джефф.

Дебби выдвинула стул возле его стола, но он жестом попросил ее расположиться в другом конце комнаты, где стояло несколько кресел. И сел рядом с ней.

Кабинет был хоть и красивый, но небольшой и просто обставленный. Она всегда представляла себе кабинет президента компании гораздо более помпезным. Только одно показалось ей очень странным: на стене висела большая белая доска.

Разговор начал Джефф.

– Я чрезвычайно рад вашему приходу. Мне очень нравится работать с молодыми руководителями.

– Я тоже рада, но разве у вас нет более важных дел? – спросила Дебби.

– Я уверен, что помогать молодым руководителям в их развитии – самое важное для нашей компании. Ведь каждый взлет и каждое падение зависят от лидера. Если я не найду времени, чтобы помогать лидерам расти, то люди, которые работают со мной, не поверят, что это важно, и тоже не станут тратить на это время. Понимаете, наши приоритеты становятся понятны и из того, как мы распределяем ресурсы, – а значит, и время в том числе. Итак, я счастлив видеть вас в роли моего первого подопечного в этой программе, – и он снова приветливо улыбнулся Дебби. – Думаю, мы могли бы встречаться на час каждые четыре-шесть недель, – продолжил он. – Если нам будет больше нечего сказать друг другу, мы прекратим

наши занятия. Если нам покажется, что нужно больше времени, мы вместе составим расписание. И каждый раз я буду давать вам домашнее задание.

**Каждый взлет и каждое падение зависят от лидера.**

– Домашнее задание? – переспросила Дебби.

– Да, ну что-то сделать или о чем-то подумать. А сегодня давайте просто познакомимся. Для начала я немного расскажу вам о себе.

В течение последующих двадцати минут Дебби узнала о Джеффе гораздо больше, чем во время собственного исследования. Он был потрясающим и разносторонним человеком.

– А теперь вы расскажите о себе, – предложил Джефф.

Она рассказала о своей пятилетней работе в компании. Он внимательно ее слушал. Дебби поняла с первых же слов, что он умеет прекрасно понимать собеседника. Через несколько минут она заключила:

– Вот, собственно, и все.

– Спасибо, что так много рассказали о своей работе, – сказал Джефф. – Ну а теперь мне было бы любопытно узнать о жизни вашей семьи. Чем вы занимаетесь в свободное время?

Дебби не поняла, зачем ему все это нужно, но сделала, как он просил. Он задал еще несколько вопросов, и казалось, будто ему действительно интересно. Когда Дебби наконец закончила, она спросила:

– Что еще вы хотели бы знать?

– Как вы думаете, чем я могу помочь вам? – поинтересовался Джефф.

Дебби призналась, что не знает. Она рассказала ему о проблемах, с которыми столкнулись она и ее команда. Он снова очень внимательно слушал и даже что-то записал. Когда Дебби уже выложились полностью, чтобы объяснить ситуацию, она спросила:

– Что мне делать?

– Я не уверен, что смогу дать вам много советов, Дебби. Но я обещаю, что в течение следующих недель вы найдете ответы на многие свои вопросы. Однако часы подсказывают, что у нас осталось времени только на один вопрос.

– Понимаю. Я припасла его заранее, если вдруг вы позволили бы задать вам только один вопрос.

– И каков же он? – поинтересовался Джефф.

– В чем секрет великих лидеров?

Он улыбнулся.

– Вопрос замечательный – и очень серьезный. Боюсь, мне пришлось бы говорить гораздо дольше, чем позволяет время. Может быть, обсудим это в следующий раз? Мы потратим время наших встреч на то, чтобы вы не только узнали секрет великих лидеров, но и научились использовать его в работе – ну и в жизни, конечно.

Дебби была разочарована. Она надеялась, что Джефф даст простой ответ и решит ее проблему сегодня. Но его обещание раскрыть загадку великих лидеров заинтриговало ее, а готовность помочь ей преуспеть в роли лидера – обрадовала.

Дебби поднялась.

– Еще раз спасибо за то, что нашли время. Я буду с нетерпением ждать нашей следующей встречи!

## Секрет

Вечером, когда Дебби вернулась домой, Джон прямо в дверях накинулся на нее с вопросами:

– Ну как все прошло?

– Прости, я забыла тебе позвонить, – ответила она устало. Ее упавший голос красноречивее всяких слов дал понять Джону, какой трудный день она пережила. – Встреча прошла великолепно. Но когда я вернулась в свой кабинет, там все было вверх дном, и я не успела связаться с тобой.

– Что посоветовал?

– Пока что ничего.

– Ничего? – недоверчиво спросил Джон.

– Не-а. Он сказал, что хочет получше меня узнать, а я, чтобы узнала его. И у нас еще будет время, чтобы найти ответ на мой вопрос.

– Так ты его задала? – поинтересовался Джон.

– Да. Он ему понравился, но все ответы потом.

– Так сколько времени длилась ваша беседа?

– Почти час, – ответила Дебби.

– Ничего себе! И что ты узнала?

– Сегодня я знаю только одно, – сказала Дебби, – Джефф умеет хорошо слушать, и я очень мало знаю о людях, с которыми работаю.

– А почему тебе понравилось, как он слушает? – спросил Джон.

– Не уверена, что вполне понимаю почему, но он постоянно задает вопросы, которые важны для меня.

Джон признал, что тоже редко встречал таких хороших собеседников.

– Более того, большинство людей так заняты мыслями о том, что сказать дальше, что не слышат твоих слов.

– Джефф не такой, – ответила Дебби. – Наверное, поэтому он и кажется хорошим слушателем.

– Когда вы встречаетесь в следующий раз?

– Через месяц. А пока что я должна работать над собой, учиться слушать и как можно больше узнать о своих подчиненных.

– По-моему, неплохая идея, – заключил Джон с надеждой в голосе.

\* \* \*

Утром следующего дня Дебби появилась в офисе с намерением следовать своему плану. Она начала с Бренды, хотя и чувствовала неуверенность – по двум причинам. Во-первых, Дебби не знала, получится ли у нее слушать по-настоящему. Во-вторых, она опасалась, что Бренда заподозрит неладное в такой неожиданной перемене ее поведения. Но разговор с Джеффом произвел на нее неизгладимое впечатление, и она твердо решила идти вперед, что бы там ни было. – Бренда, несколько дней назад ты хотела поговорить со мной о чем-то личном, а я сказала, что у меня нет времени. Я сожалею. Может быть, пообедаем сегодня вместе?

Бренда нахмурилась.

– Ты уверена, что сможешь? Если нет, я пойму. Ты всегда так занята, и...

– Нет, давай сделаем это сегодня, – настоятельно попросила Дебби.

\* \* \*

За обедом Дебби изо всех сил старалась слушать Бренду. Оказалось, что последние несколько недель ее сын болел, и это сказалось на работе. Бренда попросила как-то изменить ее график, пока ее сын не поправится. Дебби пообещала помочь.

Дебби очень хотела продолжать учиться слушать, твердо намереваясь узнать больше о своих сотрудниках. Однако необходимость «тушения пожаров» снова захватила ее, и у нее опять катастрофически не хватало времени ни на что.

Дни мелькали один за другим со скоростью экспресса из-за бешеного темпа работы Дебби. Однако пришлось признать, что даже в самые напряженные моменты новый график заметно облегчает жизнь Бренде, хотя качество работы группы в целом оставляло желать лучшего. Единственной надеждой Дебби была приближающаяся встреча с Джеффом. Тогда-то она обязательно найдет ответ на свой вопрос – и, возможно, решит проблемы с работой подчиненных.

\* \* \*

Наконец настал день новой встречи. Дебби была очень довольна своей пунктуальностью. Джефф тоже пришел вовремя.

**Умение быть лидером не имеет никакого отношения к вашей должности.**

– Как идут дела? – спросил президент компании.

– Кажется ничего. У моей группы все еще проблемы с показателями. Я старалась научиться слушать, и еще я попыталась узнать как можно больше о моих подчиненных как личностях.

– Очень мудро с вашей стороны! – Джефф наградил ее улыбкой. – С чего мы начнем сегодня? – спросил он. – Я думала, мы будем следовать какой-то схеме, – сказала Дебби. – Но если плана нет, то можем начать с моего вопроса.

– Да, в чем секрет великих лидеров. Очень это хороший вопрос. Но прежде я спрошу: почему вы хотите это знать?

– Потому что хочу быть великим лидером, – сразу нашлась Дебби.

– Насколько я помню, в вашей анкете вы писали, что «лидер – это человек, наделенной властью и несущий ответственность за работу тех, кто находится у него в подчинении». На самом деле, Дебби, умение быть лидером не имеет никакого отношения к вашей должности. В мире есть много людей, которые вовсе не начальники, но постоянно направляют других людей, а многие из тех, кто занимает высокую должность, руководить не умеют совсем.

Последние слова резанули Дебби по сердцу, она понимала, что Джефф говорит и о ней. Она действительно занимала должность руководителя, но, судя по результатам работы ее подчиненных, считаться лидером вряд ли могла.

Дебби немного помолчала, а потом спросила:

– Если это не должность, то что такое – лидерство?

– Позвольте объяснить вам это с помощью рисунка, – сказал Джефф, подходя к своей доске. – Лидерство очень похоже на айсберг. Надводную часть видно хорошо, подводная же скрыта от глаз. Сейчас мы проверим, хорошо ли вы помните программу пятого класса по географии. Какую часть айсберга обычно видно над водой?

Дебби подумала минуту.

– Кажется, когда мы изучали айсберги, я прогуливала, – они оба рассмеялись. – Но вроде бы надводная составляет меньше 20 %, – сказала она.

– Угадали. Руководство существует по тому же принципу. Это, скорее, то, что окружающие не видят, чем то, что постоянно находится у них перед глазами.

Дебби почувствовала, что запуталась в его объяснениях.

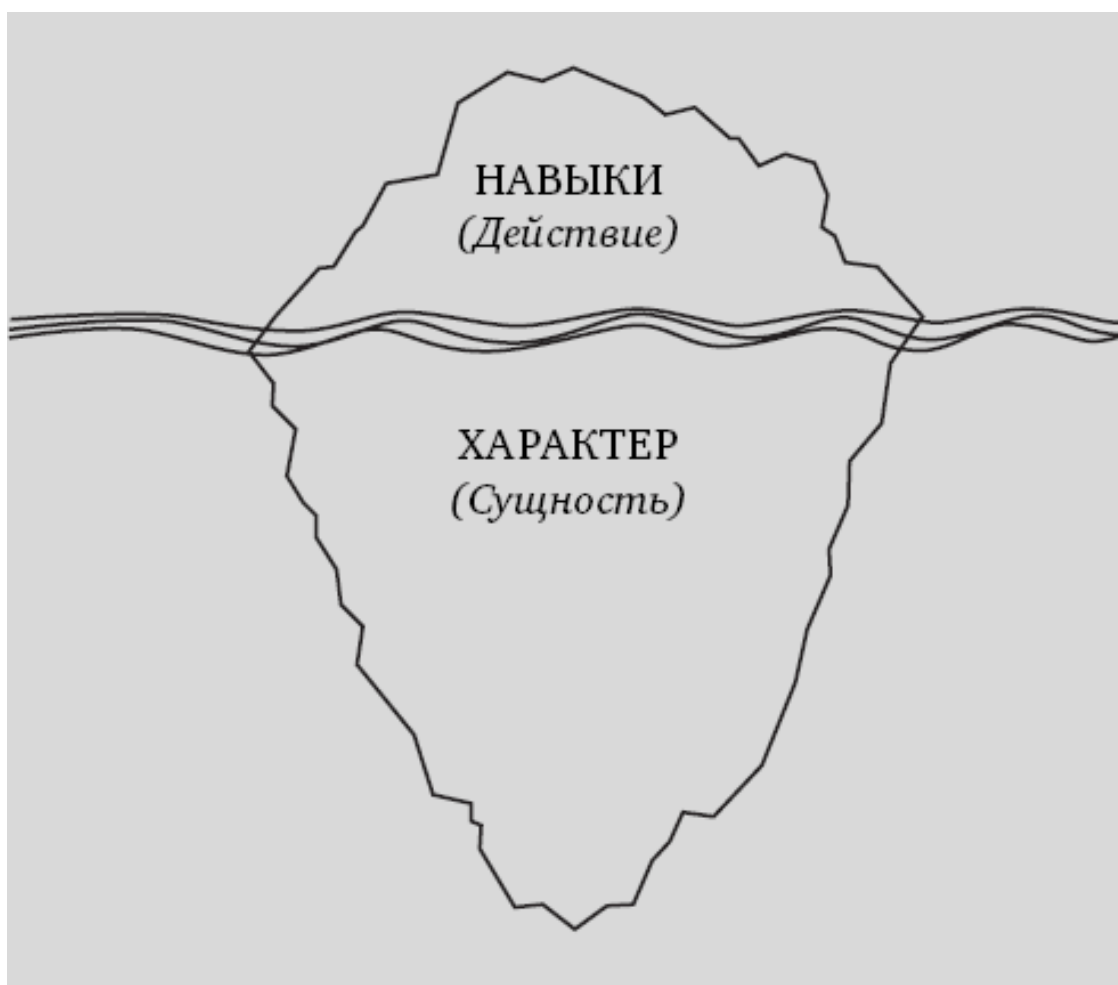
– Продолжайте, – сказала она.

– Давайте изобразим это так, – сказал Джефф и начал рисовать на доске. – Под водой находится характер лидера. Над водой – его навыки. Можно сказать иначе: лидерство состоит из двух компонентов – быть и делать. Сто лет назад многие корабли в северных морях разбивались об айсберги. Что было причиной катастрофы? Видимая, надводная часть айсберга – или невидимая подводная?

Дебби ответила:

– Наверное, подводная.

– Точно, – ответил Джефф. – Характер, вернее его отсутствие, и сегодня по-прежнему остается бичом всех руководителей мира. Для эффективного лидерства необходимы определенные навыки, но и характер тоже. Многие считают, что могут стать прекрасными лидерами с одними только навыками. Другие – что станут великими лидерами, если только разовьют свой характер. И те и другие ошибаются. Нужны и навыки, и характер.



– Понятно, – сказала Дебби.

– В нашей организации мы стараемся, если возможно, находить людей на должности руководителей и с навыками, и с подходящим характером. Но если приходится выби-



рать между этими качествами – мы уже давно решили, чему отдать предпочтение. Именно поэтому вы сегодня здесь.

– И что вы решили?

– Мы будем выбирать людей с характером, а потом учить их работать.

Дебби быстро сделала несколько записей. «Ну вот, это уже что-то», – подумала она.

– Джефф, так в чем же секрет великих лидеров? – спросила она.

– Секрет в том, что великие лидеры **СЛУЖАТ**, – Джефф сделал паузу, чтобы она успела осознать его слова.

– Служат? Что вы имеете в виду? – в голосе Дебби явно звучало недоверие. – Лидеры не служат, они руководят! И при чем здесь айсберг?

– Идея **СЛУЖЕНИЯ** прекрасно вписывается в метафору с айсбергом. Сейчас я объясню. Намерения лидера зависят от его характера. Лидеры – независимо от наличия у них каких-либо навыков – должны всегда задавать себе вопрос: «Почему я веду людей за собой?». Если я делаю это, повинуюсь желанию служить своим людям и своей организации, я буду вести себя совсем не так, как если бы думал только о себе. Главный вопрос, который вас должен неизменно тревожить: «Я лидер, который служит другим или только себе?».

– Я запуталась, – сказала Дебби в полной растерянности. – Мне трудно перенести эту теплую, уютную идею **СЛУЖЕНИЯ** на свою команду. Если мои помыслы чисты, то как я должна руководить?

– Вот это я и хочу обсудить с вами. Мы вместе узнаем, как идея **СЛУЖЕНИЯ** может повлиять на то, что вы делаете будучи лидером. Ведь те, кто выбрал вас руководителем, посчитали, что ваше сердце умеет служить. Иначе вас не попросили бы взять на себя роль лидера. Так что во время нашей программы мы в первую очередь сосредоточимся на ваших лидерских навыках и на том, как вы можете служить своим подчиненным и всей организации каждый день.

– Я ценю вашу откровенность, но служение кажется мне просто раздутой, чисто теоретической концепцией. Так я могу всю жизнь провести в попытках понять, как нужно служить.

**Главный вопрос, который должен неизменно тревожить вас: «Я лидер, который служит другим или только себе?»**

– Вы правы. Однако мы только что совершили прорыв! – воскликнул Джефф.

– А что я такого сказала? В чем прорыв? – спросила Дебби.

– Вы сказали, что можете всю жизнь провести в попытках все это понять. И совершенно правильно. Великие лидеры не становятся великими в один момент, и даже за месяц, и за год. Они постепенно постигают эту науку день за днем, всю свою жизнь. Вы никогда не закончите. Вы никогда не достигните полностью своей цели. Вы будете понемногу открывать новые способы послужить людям, и каждый раз ваши лидерские навыки будут оттачиваться, и вы будете постепенно становиться чуть лучше.

– Можно ли объять необъятное? Наверное, для великого лидера найдется миллион способов послужить людям.

– Вы правы. Их действительно несметное количество, но есть и короткий список.

– Короткий список? – в голосе Дебби зазвучала надежда.

– Да, я считаю, что существует пять основных способов.

Дебби схватила ручку.

– Какие?

– Мы будем изучать их по одному, начиная со следующей встречи, – сказал Джефф. – А сегодня я хочу дать вам первое задание. Подумайте, как вы можете послужить своим под-

чиненным. Я не имею в виду только что-то значительное, пусть это будут и мелочи тоже. Составьте список, и мы обсудим его в следующий раз.

Дебби покинула кабинет Джеффа, не получив ответов на многие вопросы, но в глубине души она чувствовала, что дело сдвинулось с мертвой точки.

## Куда вы идете?

В последующие несколько недель Дебби честно старалась заниматься своими подчиненными, хотя часто была в растерянности от того, как это можно сделать. Многие из ее попыток казались весьма незначительными, однако она чувствовала, что в ее собственном отношении к ответственности руководителя что-то изменилось, а возможно, и в ее подчиненных появилось что-то новое. Она составила список своих действий, чтобы во время следующей встречи рассказать о них Джеффу.

Один из разговоров оказался и вправду заслуживающим внимания. Чарльз по-прежнему был настроен в любой момент вылететь с работы. Его показатели стали только чуточку лучше со дня поступления в штат. Дебби понимала, что месяц-другой, и ей придется уволить Чарльза. Она решила встретиться с ним, прямо задать несколько вопросов и найти способ ему помочь.

– Привет, Чарльз, – сказала Дебби, входя в его рабочую комнату.

– Чем обязан столь неожиданному визиту? – с сарказмом спросил Чарльз.

– Я подумала – не могли бы мы поговорить, буквально несколько минут.

– Конечно. А о чем?

Дебби хотела, чтобы он слушал ее как можно внимательнее.

– Как мы с тобой уже выяснили, меня беспокоит то, как ты работаешь.

– Да, я знаю. Ты мне говорила.

– Но я, кажется, забыла спросить: чем я могу помочь?

– Это уже другой вопрос, – сказал Чарльз и выпрямился на стуле.

– Как ты думаешь, в чем основная проблема? – у Дебби было и свое мнение на сей счет, но она должна была услышать его ответ. Чарльз тяжело вздохнул:

– Что бы я ни делал, клиенты и продавцы всегда недовольны. Может быть, я недостаточно собран для этой работы. Я стараюсь, но все идет наперекосяк. Клиенты, может, и получают то, что им нужно, но не тогда и не там, где хотели бы. Иногда они вообще не получают то, что нужно. Я так достал некоторых клиентов, что они отказались с нами работать. Это как страшный сон – я менеджер проектов, который не может ими управлять.

Дебби поняла по интонациям Чарльза, что ему не все равно, что он действительно хочет быть полезным. И намерения его были самые благие. Но его навыки по управлению проектами нуждались в развитии.

Дебби задумалась на минуту.

– Ладно, Чарльз, у меня есть идея. Когда я сидела на твоём месте, я считалась хорошим менеджером. Если хочешь, я поработаю вместе с тобой несколько дней, и мы выясним, что ты делаешь не так. Я даже сделаю несколько звонков за тебя, а ты посмотришь – может быть, это как-то прояснит ситуацию.

– Ты что, шутишь? Ты будешь работать вместе со мной? Почему?

– Я хочу сделать все возможное, чтобы помочь тебе.

Чарльз просиял.

– Давай так и сделаем! Когда у тебя будет время?

– Думаю, я смогу выкроить час-другой в следующий четверг и в пятницу. Тебе подойдет?

Чарльз заверил Дебби, что подойдет, хоть он в лепешку расшибется.

Дебби не знала точно, но вроде бы она начинала понимать, что стоит за идеей СЛУЖЕНИЯ.

\* \* \*

Скоро Джефф и Дебби снова назначили встречу. Она очень хотела поделиться с ним рассказом о последних событиях.

– Доброе утро, Джефф, – сказала Дебби, входя в кабинет с коробкой его любимых донатсов.

– Откуда вы знаете, что я их люблю? – спросил Джефф.

Дебби улыбнулась.

– Я учусь слушать и быть более наблюдательной, – ответила она.

– Спасибо, Дебби. Это очень мило с вашей стороны.

– Джефф, вы были правы. Я поняла, что могу служить людям, на какой бы ступеньке служебной лестницы я ни стояла. Вот, составила список, как вы и просили.

– Замечательно! Давайте посмотрим.

– Я купила кофе для своих подчиненных. Позавчера по дороге на работу я собрала на стоянке мусор. Я выслушала двух сотрудников из своей команды, которые хотели поговорить о личных проблемах. Я предложила Чарльзу поработать вместе над его проектом. Были и другие дела. Мне кажется, я начинаю понимать, что и как.

– Как работают ваши подчиненные? – спросил Джефф.

– Почти ничего не изменилось, – сказала Дебби, и в ее голосе проскользнуло отчаяние.

– Не волнуйтесь, – успокоил Джефф. – Я уверен, что вы начинаете проникать в суть. Продолжайте искать возможности служить своим подчиненным. Но вы должны знать и еще кое-что. Хорошие намерения сами по себе не сделают вас отменным руководителем. Человеком, с которым приятно работать, – да, но руководителем – нет.

– Я снова ничего не понимаю. Я думала, вы предложили мне служить, – запротестовала Дебби.

– Правильно, – подтвердил Джефф.

– И есть множество способов это сделать, – сказала она.

– Несомненно, – согласился Джефф.

– И я так и делаю.

– Да, вы правы, вы служили. И вы должны продолжать это делать, потому что вам захочется все чаще и чаще помогать людям. Но вот что. Помните, в нашу последнюю встречу я сказал, что есть короткий список дел всех великих руководителей? Кое-что из того, что вы делали, в том числе собирание мусора и покупка кофе, в него не входят.

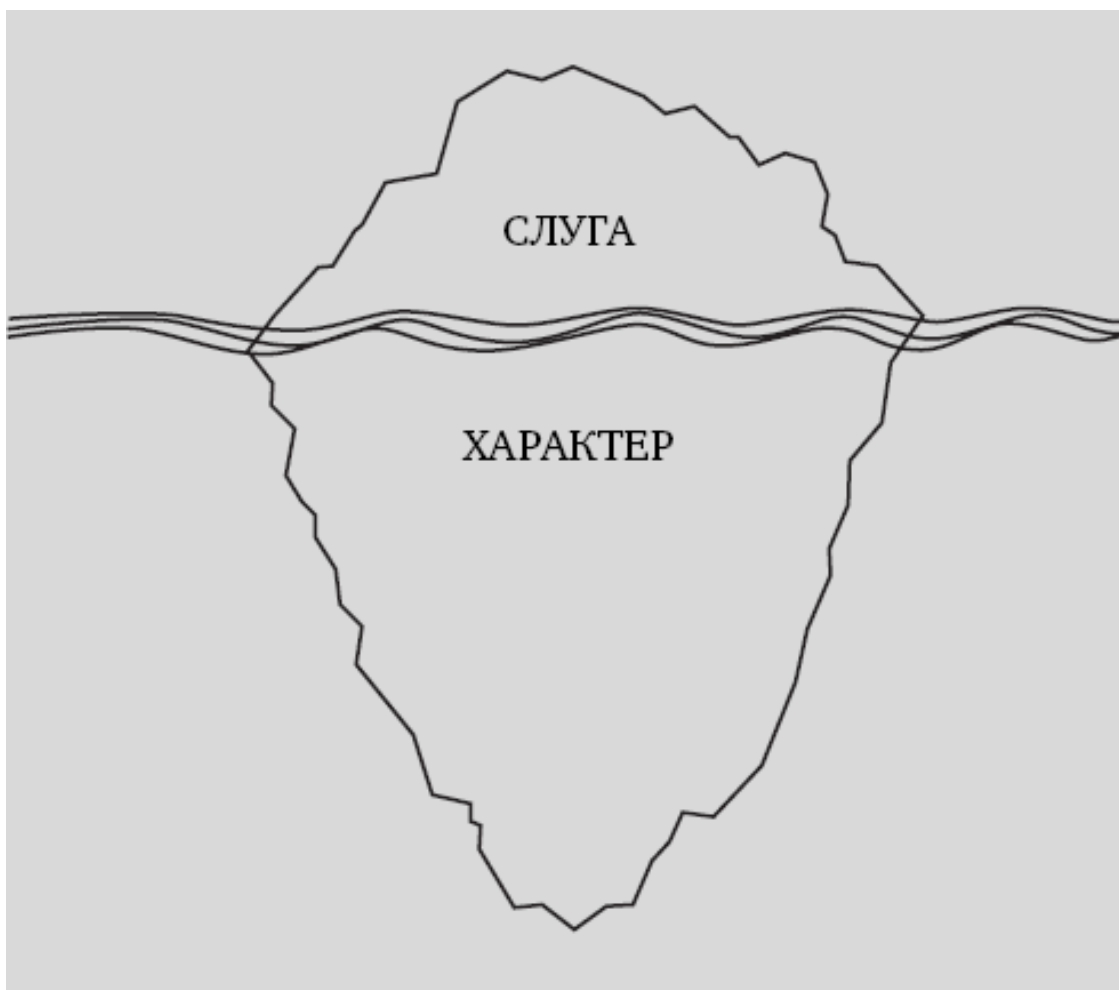
Дебби тихо произнесла:

– Я не понимаю.

– Поймете, – заявил Джефф с оптимизмом. – Ваша готовность служить в малом – явный признак того, что ваше сердце склонно обнаружить более существенные способы служения.

– Думаю, я готова, – осторожно сказала Дебби, не вполне понимая, что значит «более существенные способы служения».

Джефф подошел к своей доске и снова нарисовал айсберг. На этот раз надводная часть была обозначена словом СЛУГА.



– Я придумал этот акроним – СЛУГА, чтобы проще запомнить пять главных действий великого лидера, пять способов служения, необходимых, если я хочу полностью раскрыть свой талант руководителя, – сказал он. – Вот что видят люди. Сегодня мы поговорим о букве С. С остальными же разберемся позже. А сейчас – один очень важный вопрос. Куда вы идете со своей командой?

– Что вы имеете в виду? – Дебби никогда раньше об этом не думала.

– Чего вы пытаетесь достичь?

– Я хочу, чтобы наши продавцы и клиенты были всем довольны, – такой ответ показался Дебби весомым и безопасным.

– И это все?

– А этого мало? – спросила Дебби.

– Я не уверен, что удовлетворять потребности наших продавцов и клиентов – очень увлекательная идея. Буква С означает – Смотреть в будущее. У каждого руководителя должно быть свое Видение будущего для команды, – Джефф стер айсберг и написал на доске:

*Смотреть в будущее*

**Л  
У  
Г  
А**

– Захватывающее Видение должно вызывать у вас страсть. Оно покажет всем, кто с вами работает, – кто вы, куда идете, что движет вашими поступками. Вы действительно горячо желаете удовлетворить потребности своих продавцов и клиентов?

– Было бы неплохо, – Дебби пожала плечами.

– Вот и я о том же. Если ничто в будущем вас сильно не будоражит – если ваш разум не пламенеет от колоссальных планов, если вы не мечтаете без устали, как только откроете утром глаза, – то ваши подчиненные уж точно не увлекутся подобной идеей. Помните, несколько лет назад все принялись строить бензоколонки, на которых люди сами заправляли машины, то есть делали это так, как удобнее им. А мой друг предпочел сам служить людям. Ему всегда нравилось находить такую нишу на рынке, где еще не с кем конкурировать. Он понял, что люди заворачивают на бензоколонки не потому, что хотят, а потому, что это необходимо. И хотят выбраться оттуда как можно скорее. У моего друга появилось Видение – построить такие бензоколонки, где бак заливают быстро и весело. Вы должны были почувствовать себя на заправке так, словно закатились в свой пит-стоп на Формуле-1. Он нанял домохозяйек и пенсионеров, которых как раз устраивала работа на полдня, и одел их в красные спортивные костюмы. Если вы заезжали к нему, то со всех сторон на вас набрасывались розовощекие работники в стильной спортивной форме. Они заливали бензин, заглядывали под капот, протирали стекла и производили расчет наличными или через карту – все это быстрее, чем вы можете себе представить. Все его сотрудники руководствовались одними и теми же принципами – безопасность, скорость и веселое настроение. Когда клиент собирался отправиться восвояси, они вручали ему визитную карточку с красноречивой надписью: «P.S.: А еще мы заправим ваш автомобиль бензином».

– Звучит и правда весело, – сказала Дебби.

– Так и было, – сказал Джефф. – Лидер должен вести за собой людей от одного пункта к другому. Для руководителя важно одно – все в команде должны понимать, куда движется компания. Мой друг имел четкое представление о новом типе заправочной станции. Его подчиненные и его клиенты это знали. Смотреть в будущее – это и значит создать захватывающее Видение, образ будущего. Это главное право и главная обязанность лидера. Иногда очень сложно понять, куда должно идти целое предприятие, но это необходимо. Способность создать и открыть для всех Видение будущего – значительная часть руководства.

### **Создание захватывающего Видения – главная привилегия и главная обязанность любого лидера.**

– А цели и стратегия – часть будущего? – спросила Дебби.

– Да, несомненно, – сказал Джефф. – Они приобретают глубокий смысл в контексте захватывающего Видения.

Дебби призналась:

– Я никогда не задумывалась об этой стороне лидерства. Наверное, я слишком много думала о настоящем и слишком мало о будущем и о том, куда нужно двигаться.

Джефф кивнул.

– В голове лидера постоянно борются два этих желания. Я обычно называю это борьбой между «орлом» и «решкой».

Дебби сказала:

– Кажется, я понимаю, к чему вы клоните, но предпочла бы не делать предположений сама. Пожалуйста, расскажите еще.

– Ну, например, этот наш разговор – «орел», потому что мы говорим о будущем и о направлении. Руководителям всегда приходится находить время, чтобы увидеть перспективу, потому что именно мы должны показать своим подчиненным, куда движемся, а также заранее предвидеть всяческие препятствия и новые пути развития. В то же время мы должны

помогать людям применять наше Видение на практике. Это «решка». Лидеры постоянно думают о том, как лучше распределить свое время. Какое-то нужно посвящать «орлу», какое-то «решке», но это две стороны одной монеты.

– У меня вопрос, – сказала Дебби. – А вам, как лидеру, приходится со всеми «орлами» разбираться в одиночку?

– Нет, – ответил Джефф. – Если вовлекать в это других людей, они только станут более ответственными. Но именно мне приходится смотреть, чтобы все необходимое было сделано. Я ответил на ваш вопрос?

– Да, спасибо, – сказала Дебби. – Чуть раньше вы говорили, что одни и те же ценности должны стоять за действиями всех, когда применяешь на практике Видение и строишь свои планы на будущее. А у нас – то есть у нашей компании – есть ценности?

– И да, и нет, – сказал Джефф.

– Звучит обнадеживающе, – пошутила Дебби. – А что это значит – «и да, и нет»?

– Ценности существуют. Они есть у каждой организации. Их можно создавать специально – это задача руководства – или же они появляются сами по себе. Вне зависимости от того, откуда они взялись, есть основополагающие ценности. Мы упускаем отличную возможность, не пытаюсь намеренно их сформулировать.

– Какую?

– Если ценности обнародовать, их можно повторять, они запомнятся, работа в согласии с ними будет поощряться, потому что люди сами увидят положительный результат. Так как я в этой компании относительно недавно, я решил сначала несколько месяцев изучить обстановку – чтобы понять, какие ценности уже действуют, а на какие стоит обратить внимание людей в будущем. Прежде чем официально заявить о каких бы то ни было ценностях, которые, как мне кажется, должны руководить нашим поведением, я хотел убедиться в том, что они имеют под собой почву и действительно применимы. Иначе мы потеряем доверие.

### **Ценности – это убеждения, формирующие наше поведение.**

На предстоящем ежегодном собрании мы обсудим наши ценности, – добавил Джефф. – Вы также увидите в дальнейшем многое из того, что за ними стоит и их укрепляет. Ценности – штука непростая. Они лежат в основании культуры, которую строит лидер. Помните: Ценности – это убеждения, формирующие наше поведение.

Дебби задумчиво кивнула.

– Да, так оно и есть. А каковы наши ценности?

– Вы можете прочитать о них в нашем ежегодном отчете, он выйдет на следующей неделе. Просмотрите его и дайте мне знать, что об этом думаете.

– Хорошо, – сказала Дебби.

– Когда следующее совещание вашего отдела? – спросил Джефф.

– Мы больше не устраиваем совещаний, – ответила Дебби.

– Нет? – Джефф был поражен, но постарался скрыть свое удивление.

– Нет, я их отменила несколько месяцев назад, потому что качество работы было чрезвычайно низким. Мне не хотелось тратить на совещания то время, которое сотрудники могли бы провести за работой с клиентами.

– Любопытно. Я бы хотел еще поговорить об этом на нашей следующей встрече. А пока что на досуге попробуйте ответить на несколько вопросов. Очень может быть, вам захочется на все ответить самой, но, я думаю, вам придется все-таки поговорить с некоторыми из своих подчиненных.

– Я готова. Давайте сюда свои вопросы.

Джефф продиктовал несколько вопросов, а Дебби быстро их записала. Многие из них заставили Дебби крепко задуматься:

- Какова цель вашей команды?
- К чему бы вы хотели привести свою команду через пять лет?
- Сколько ваших подчиненных смогли бы ответить на вопрос о том, что команда пытается достичь или чем стать?
  - Какими ценностями, на ваш взгляд, должны руководствоваться ваши подчиненные?
  - Каким образом вы можете передать свое Видение команде?

– Теперь вам будет о чем подумать до нашей следующей встречи, – сказал Джефф.

– Да уж, этого мне хватит надолго.

– Вы быстро учитесь. Великие лидеры всегда задают такие вопросы – и многие другие.

Обсудим их в следующий раз. Увидимся через несколько недель.

Дебби покинула кабинет Джеффа. Она чувствовала, как дверь за семью печатями, хранящая секрет великих лидеров, со скрипом, но начинает поддаваться. А сможет ли она сама стать одним из них? От таких размышлений сердце Дебби наполнялось радостью. И в то же время было чуточку страшно.



## Что важнее всего?

Прямо с начала недели Дебби принялась за домашнее задание. Она знала, что «смотреть в будущее» в череде ее дел стоит далеко не на первом месте. Единственное, что удавалось, – поспевать за продавцами и желаниями клиентов. Конечно, это было важно, однако концепция СЛУГА, которую показал ей Джефф, требовала более высокого уровня – и понимания, и организации работы в целом.

Дебби перебрала в голове множество лидеров, которые умели Смотреть в будущее и указывать путь. Большинство из них творили историю: Джон Кеннеди, поставивший цель осуществить полет человека на Луну; Мартин Лютер Кинг, мечтавший о гармонии между людьми всех рас; Мать Тереза, помогавшая страдающим жителям Индии.

Думая о захватывающем Видении, Дебби вспомнила один из первых докладов Джеффа – тогда он только-только появился в компании. Джефф высказал мысль о том, что главное в их деле – не продажи, а служение клиентам и удовлетворение их потребностей. Служение?

*Он все время говорит о служении. Вот и сейчас он учит меня, что великие лидеры СЛУЖАТ. Любопытно!*

Она хотела ответить на все вопросы, которые ей задал Джефф. Но не особенно продвинулась в этом. Как-то раз Дженнифер, одна из ее подчиненных, пришла обсудить рабочую проблему.

Первой реакцией Дебби было разобраться с ней как можно быстрее. Но она заставила себя остановиться и подумать. *Действительно ли я должна в этом участвовать? Может ли Дженнифер сама с этим справиться?* Она понимала, что если станет помогать, то снова не успеет подумать о будущем. Ведь одна из главных ее проблем как руководителя заключается в том, что она слишком поглощена повседневностью – Джефф назвал это «решкой». А вот о завтрашнем «орле» поразмышлять как-то некогда. Все эти мысли пронеслись у нее в голове за секунду.

– Как ты думаешь, что нужно сделать? – спросила Дебби.

Вопрос застал Дженнифер врасплох.

– Ну... Я не знаю. Обычно ты решаешь такие вопросы.

– А как тебе кажется, у тебя есть вся необходимая информация, чтобы дать мне совет?

– Думаю, да.

– Тогда возвращайся после обеда и скажи мне, что мы должны сделать. Если понадобятся дополнительные сведения от меня, поговорим тогда же.

Дженнифер ушла к себе. По всему было видно, что она несколько шокирована.

Дебби вернулась к столу с ощущением, что только что она сделала очень важный шаг. Она снова сосредоточилась на своих вопросах о будущем.

«К чему бы вы хотели привести свою команду через пять лет?» Да, размышляла она, а «своей команды» у меня, в сущности, и нет. Она вообще отказалась от идеи команды. Сейчас была только группа людей, где все существовали независимо друг от друга. Не было места для сотрудничества, совместного обучения, поощрения, возможности положиться друг на друга и всех остальных достоинств работы в дружном коллективе. До сих пор она вообще об этом не задумывалась.

И в первую очередь Дебби решила заняться этим. Вместе они не просто ответят на вопросы Джеффа, но и наметят направление движение отдела. И пусть поймут, чего хотят достичь.

...Утренняя почта была, как всегда, обильна, но в ней был в том числе и ежегодный отчет. Ей поскорее хотелось прочитать, что же Джефф написал о ценностях компании. Она быстро нашла в письме президента раздел «Ценности».

## **ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ НАШ УСПЕХ В БУДУЩЕМ?**

Как нам добиться исключительных финансовых результатов и долгосрочных, взаимовыгодных отношений? Мы сможем достичь этого, если будем работать и жить в согласии с нашими ценностями. Здесь вы найдете очень мало нового и незнакомого. За свое недолгое пребывание в компании я встретил множество сотрудников, уже живущих на основе этих ценностей. Я просто собрал их воедино, чтобы обратить на них внимание и публично провозгласить: «Именно эти убеждения должны управлять нашими поступками и стать основой нашего будущего успеха».

### **Клиент – прежде всего**

Именно благодаря нашим клиентам у каждого из нас есть работа. Перед тем как подумать о чем-то или что-то сделать, все мы должны задать себе вопрос: «Как это решение или действие повлияет на наших клиентов?». Принимая любые решения, мы всегда будем ставить интересы клиентов превыше всего.

### **Служение людям**

Нашими успехами мы обязаны тому, что наши сотрудники всегда были готовы служить. Ведь если служишь кому-то, то почти всегда получаешь взаимное расположение. Конечно, мы служим не для награды, просто в конечном итоге так получается. Я верю, что достичь чего-то великого можно только в том случае, если вы готовы к служению. Мы всегда будем организацией, пронизанной «духом служения» людям.

### **Ответственное управление**

Управляющий – это человек, которому владелец доверил управление своей собственностью. Мне кажется, все, чем мы распоряжаемся, было нам кем-то одолжено. Мы не можем забрать все это с собой, но пока мы здесь, на земле, мы можем этим пользоваться. Еще я думаю, что мы несем ответственность за все, что было нам доверено – наше время, наш талант, деньги и отношения. Мы будем действовать соответственно. Мы всегда будем ревностными управляющими.

### **Творчество**

Оно всегда было – и всегда будет – визитной карточкой нашей организации. Мы ценим творческое отношение к делу, мы ищем людей, у которых есть творческие способности, и развиваем их в тех, в ком они еще не проснулись. Умение мыслить свободно – великий дар, и мы намерены использовать его полностью. И мы никогда не остановимся на достигнутом.

Вы много раз еще услышите об этих принципах. Нашим сотрудникам – нашей команде – спасибо, что каждый день проживаете вместе с нами. Нашим акционерам – спасибо, что верите в нас.

Для меня честь, служить вам!

**Джефф Браун**

## Президент и Директор по операциям

Дебби закончила читать письмо. Она гордилась своей компанией. Она была очень благодарна Джеффу за время, проведенное с ней, и не могла дождаться следующей встречи.

Однако от многолетних привычек было не так-то просто отказаться. Время от времени Дебби ловила себя на том, что в повседневных сложных ситуациях, то есть в очередной борьбе с очередным «пожаром», она принимала решения за своих сотрудников, не позволяя им и пальцем пошевелить. Впрочем, теперь это происходило не так часто. Иногда ей удавалось держать себя в узде, и тогда оставалось время подумать о вопросах, которые Джефф задал ей на прошлой встрече. Чем дольше она над ними сидела, тем больший азарт ее охватывал. Дебби казалось, будто создаваемый ею образ будущего наполняет ее новыми силами. Кроме того, она рассказала о своих мечтах окружающим и обнаружила, что они тоже хотят действовать.

Дебби поговорила с каждым членом «команды». С их помощью ей удалось хотя бы отчасти ответить на каждый из вопросов Джеффа по теме «Смотреть в будущее». Ей очень хотелось поделиться с ним своими открытиями и своими мыслями.

День следующего урока наконец настал. Когда Дебби подошла к кабинету Джеффа, его помощница приветливо сказала:

– Джефф опоздает минут на пять. Может быть, вы хотите кофе?

– Нет, спасибо, – и Дебби осталась ждать, наслаждаясь редким мгновением тишины и покоя.

Через несколько минут Джефф ворвался в кабинет и, торопясь, повесил свое пальто.

– Простите, что опоздал, – выговорил он. – Обычно я стараюсь быть пунктуальным. Для меня это значит уважать чужое время. Мне очень жаль, но я должен был закончить собеседование с кандидатом на новую должность. Мы встречались в четвертый и в последний раз. Мне кажется, что мы уже близки к тому, чтобы принять решение.

– Вы четыре раза проводили собеседование с одним и тем же человеком? – изумленно спросила Дебби.

– Да. А почему это вас удивляет?

– Я обычно трачу на собеседование с потенциальным сотрудником минут тридцать.

Джефф что-то отметил про себя и сказал:

– Я очень хочу услышать в следующий раз, что вы об этом думаете. А сейчас расскажите мне коротко, что успели сделать.

– Во-первых, я хочу поздравить вас с таким прекрасным обращением к сотрудникам в ежегодном отчете! – Дебби говорила увлеченно. – Я теперь еще лучше понимаю, почему мне так нравится наша компания.

– Спасибо, – произнес Джефф с благодарностью. – Так что вы узнали с нашей прошлой встречи такого, что поможет вам и вашей команде добиться своей цели?

– В голову сразу приходят две важные вещи, – ответила Дебби. – Во-первых, я постаралась передать своим подчиненным побольше обязанностей, чтобы у меня было время подумать о перспективах. Вы открыли мне глаза: это делать необходимо, это моя обязанность. И если я не буду думать о том, как сконструировать достойное будущее, вряд ли кто-то это сделает.

– Верно, – ответил Джефф и добавил: – Говорят, что обязанность лидера смотреть в будущее – одна из немногих, которые нельзя переложить на чужие плечи. Ее можно с кем-то разделить, но лидер должен найти время серьезно поразмыслить сегодня, чтобы завтра наступило.

– А мой второй прорыв – я решила сплотить коллектив. Ведь у настоящей команды гораздо больше достоинств, чем изъянов, и, работая вместе, мы скорее достигнем поставленной цели.

- Судя по всему, этот месяц прошел не зря. А еще? – спросил Джефф.
- Я обсудила ваши вопросы с членами команды. У нас есть кое-какие соображения по каждому из них, но мы продолжим работать над ответами в ближайшее время.
- Давайте посмотрим, к чему вы уже пришли, – сказал Джефф.

**Лидер должен найти время серьезно поразмыслить сегодня, чтобы  
завтра наступило.**

Следующие несколько минут они провели за изучением ответов Дебби. Как всегда, Джефф слушал очень внимательно, время от времени останавливал ее и задавал умные вопросы, которые заставляли ее серьезно подумать. Дебби и не могла сразу же ответить на большинство из них, но сделала несколько важных записей.

- Давайте остаток времени поговорим о вашей команде, – сказал Джефф.
- Я думала, мы будем говорить о букве Л из модели СЛУГА, – вежливо напомнила Дебби.
- Будем, – сказал Джефф, подошел к доске и написал напротив «Л»:

*Смотреть в будущее*

*Ловить сотрудников и развивать их*

**У**

**Г**

**А**

– Как видите, «Л» означает Ловить сотрудников и развивать их, – продолжил Джефф. – Я имею в виду вот что. Вы должны найти, просто так поймать подходящих людей, поместить их на соответствующие должности и удостовериться, что им есть куда приложить свои способности – если вы собираетесь осуществить ваше Видение. Все, в конечном счете, зависит от людей, которые соберутся вокруг вас. Без них ваши лидерские устремления будут мучительным топтанием на месте.

– Скажите, а что вы подразумеваете под словом Ловить? – спросила Дебби с крайним любопытством.

– С радостью. В моем Ловить есть два компонента. Первый – это отбор. Если не выбрать правильных людей для правильной работы – можно серьезно ошибиться.

– И потом нужно будет исправлять эту ошибку, – добавила Дебби.

– Да, но стоит верно оценить время и усилия, которые могут понадобиться на то, чтобы «исправить». За ложный выбор приходится платить очень высокую цену. Чтобы исправить, как вы заметили, нужно время, усилия ума и чувств. А пока вы будете это делать, компании тоже придется дорого заплатить: упущенной возможностью и низким качеством работы. И к тому же есть еще и расходы на найм, отбор и обучение нового человека. Да, и не забудьте о выхолащивании «боевого духа».

– Как это? – спросила Дебби.

Джефф говорил очень серьезно:

– Другие люди тоже страдают от того, что кто-то рядом с ними плохо работает. Они не всегда в этом признаются, но на них это тоже влияет. Они могут растерять весь свой энтузиазм.

– Я такое уже видела, – добавила Дебби.

Джефф кивнул.

– Когда мы, руководители, не способны отвечать за свои неверные решения и как-то улучшить ситуацию, наши подчиненные перестают нам доверять. А лидеру признать свою ошибку и предпринять необходимые действия не всегда просто. Именно поэтому лучшие руководители так старательно выбирают людей, они их ловят. И поэтому я только что в четвертый раз встретился с кандидатом на одну из должностей.

– Неужели четыре собеседования действительно нужны? – спросила Дебби.

– Как правило, да. Мы не просто должны быть уверены в кандидате, он тоже должен быть уверен в нас. Один из моих любимых приемов – дать претенденту возможность провести собеседование со мной.

Такая идея показалась Дебби по меньшей мере странной.

– С вами?

– Да, я всегда уделяю время вопросам: обо мне, о должности, о компании. О человеке многое можно узнать по тому, какие он задает вопросы. Так что хорошо обеим сторонам. Они узнают все, что нужно, чтобы принять правильное решение, и я тоже. Мы должны ответить друг другу на множество вопросов, прежде чем человек вступит в мою команду.

– Это потрясающая идея, – сказала Дебби.

– И есть еще кое-что, – добавил Джефф.

– Что же еще можно выдумать? – изумилась Дебби.

– Я даю кандидатам имена, адреса и телефоны тех, кто может рекомендовать меня как с личной, так и с профессиональной стороны. Пусть проверяют. Ведь я собираюсь узнать, как они работали на прежнем месте, почему бы и им не сделать то же самое?

Дебби не могла поверить в то, что слышала. Она-то обычно тратила на кандидата около получаса. Она относилась к этой части своих обязанностей совсем не так серьезно и ответственно, как считал нужным Джефф. Может быть, это и был ответ на самый главный ее вопрос.

– А еще что-нибудь есть? – спросила Дебби наполовину в шутку.

**К каждой паре рук, которую вы нанимаете, бесплатно прилагаются мозги.**

Джефф немного подумал.

– Да, есть. Во время последнего собеседования я всегда отговариваю кандидата от нового места.

– Вы, наверное, шутите! Вы столько уже вложили в него, я думала, вы захотите как можно скорее заключить с ним договор.

– Если я могу уговорить кандидата отказаться от должности, то моей команде такой сотрудник не нужен. Пусть лучше он сейчас решит, что не хочет здесь работать, чем сделает это через полгода или год. Я предпочитаю потерять кандидата, а не члена команды.

– Мне нужно это как-то переварить, – призналась Дебби.

– Хорошо. Я хотел бы, чтобы вы обдумали одну цитату. Это из Питера Друкера, известного гуру менеджмента и лидерства. Его однажды спросили: «Какое самое важное решение принимает руководитель?» А он ответил: «Кто что будет делать». Найти правильных людей на правильные должности – это первая часть понятия «ловить».

– Вторая часть – то, что люди могут дать своему делу, своей работе, своему руководителю. Вы должны не просто использовать их руки – а еще их мозги и их сердца. Я часто говорю, что к каждой паре рук, которые вы нанимаете, бесплатно прилагаются мозги. К сожалению, многие лидеры этого не понимают. Как будто над главным входом в их компанию висит огромный плакат, на котором написано:

«При входе сдавайте мозги. Они будут возвращены вам, когда вы будете покидать здание.

Администрация»

– Конечно, на самом деле я таких плакатов не видел, зато видел руководителей, которые именно так ведут себя с подчиненными – в самых разных областях, по всему миру. Это трагедия! Какой огромный человеческий потенциал пропадает зря! Великие лидеры не выносят этого.

Дебби чувствовала, что Джефф искренне волнуется. Он продолжил:

– Единственный способ использовать интеллект сотрудников – посвятить их в суть работы и рассказать им о главной цели. А кроме интеллекта очень часто получаешь и сердце. А это уже немало! Поверьте! Один из моих любимых примеров – история Спартака. Он был рабом и возглавил восстание против Рима. Если вы видели фильм, то наверняка помните сцену почти в самом конце, в которой римляне захватили рабов. Римский генерал предлагает им показать ему Спартака, тогда он обещает сохранить им жизни. В этот момент Спартак встает и говорит: «Я – Спартак». И неожиданно раб, который был рядом с ним, тоже встает и произносит: «Я – Спартак». И потом то же самое делает следующий, и следующий, пока весь легион не оказывается на ногах.

– Я видела этот фильм, – сказала Дебби. – Очень сильная сцена.

– Вот это и есть главная цель каждого лидера, – сказал Джефф. – Чтобы люди были настолько преданны нам, что когда мы отстаиваем свое решение, они были бы вместе с нами.

– Но как этого добиться? – спросила Дебби.

– Мы не всегда можем добиться того же, чего Спартак, – признал Джефф с улыбкой. – Тем не менее у каждого из нас есть потрясающая возможность завладеть умами и сердцами людей. Вы руководитель, и вы проведете большую часть своей жизни в поисках этой возможности.

– А можно поподробнее? – спросила Дебби.

– Позвольте спросить вас, что зажигает вас на работе? Какие условия оказались в прошлом необходимыми, чтобы вы были действительно увлечены?

Дебби помолчала некоторое время.

– Если подумать... и вспомнить то время, когда я была действительно увлечена работой, то кое-что действительно приходит на ум.

Джефф предложил:

– Запишите на доске. Мне это часто помогает – увидеть глазами то, о чем я думаю.

Дебби поднялась, вытерла доску и написала:

- Я ясно понимала поставленные цели.
- Я умела делать все, что нужно.
- У меня была вся необходимая информация.
- Мой начальник верил в меня.
- Мой начальник был готов помочь мне, когда это было нужно.
- Я делала важный вклад в общий успех.
- Мы все учились и росли.

Потом она села и посмотрела на свой список. Она с теплотой вспоминала о тех временах. Джефф сказал:

– Судя по всему, вы прекрасно знаете, что представляет собой увлеченность работой. Готов поспорить, я смогу добавить еще несколько пунктов, о которых вы не упомянули. Во-первых, насколько я понял, вы четко знали свои обязанности.

– Да, – согласилась Дебби. – Я знала их, когда проект только начался. Все знали свои обязанности.

– И вы скорее сами думали, что делать, чем просто выполняли то, что указывал ваш начальник, – добавил Джефф.

– Правильно. Мне говорили, какова цель, а в остальном у меня было достаточно свободы, чтобы решить, как ее достичь. Мне приходилось шевелить мозгами.

– И еще мне кажется, что вы несли ответственность за результат.

– О да. Я знала, что нужно сделать, к какому сроку и какой ценой. Я несла ответственность. Мы все ее чувствовали.

– А результаты? – спросил Джефф.

– Все было чудесно! Я тогда работала так хорошо, как никогда не работала в команде, – сказала Дебби с широкой улыбкой.

– Что вы испытывали, пока проект еще не был закончен?

– Работа была тяжелая, мы часто оставались в офисе допоздна. Мы уставали, но были полны энтузиазма. Помню, однажды моя начальница пришла на одно из ночных совещаний. Она принесла пиццу для всех и рассказала, как она гордится работой, которую мы делаем. Она напомнила нам, что этот проект действительно что-то изменит.

– Я так и думал. Вы чувствовали себя ценными и нужными, – сказал Джефф, особо подчеркивая последние три слова.

– Да, хотя я никогда об этом не задумывалась, но – да, чувствовала. И все остальные тоже. Наша работа имела значение и для компании, и для нас. – Дебби вдруг задумалась и спросила: – А откуда вы столько знаете о нашем проекте?

– О вашем проекте я не знаю ничего. Но мне известны некоторые принципы вовлечения людей в работу. Проекты меняются, люди приходят и уходят, но принципы остаются прежними. Когда лидеры наконец понимают, что трудятся для своих людей, все происходит именно так.

Дебби изучила свой список и взвесила все доводы Джеффа.

– Боюсь, я далеко не всегда обеспечиваю своим сотрудникам такую атмосферу, – сказала она, размышляя вслух.

– Но вы знаете, чего нужно добиваться. Я уверен, что вы сделаете все необходимое, чтобы ваши подчиненные получали такое же удовольствие от работы, как вы только что мне описали.

– Спасибо! Для меня очень много значит, что вы в меня верите. Но мне нужно потрудиться над тем, чтобы в работе участвовали их головы и сердца, а не только руки, – заметила Дебби.

– Совершенно верно! – сказал Джефф.

– Кажется, я поняла, что значит Ловить сотрудников. А как насчет Развивать их?

– Тут все вполне ясно сказано, – ответил Джефф. – Лучшие руководители «инвестируют» в развитие своих подчиненных. Плохие руководители – нет.

– А как это – развивать других? – спросила Дебби.

– Существует множество способов, – начал Джефф. – Это и умение увлечь их стремлением учиться и расти; создание возможностей для их совершенствования; обеспечение необходимыми ресурсами для обучения.

– И программы наставничества тоже! – перебила его Дебби.

– Да, такие же, как наша программа, – сказал Джефф. – Вы можете углубить эту тему, когда станете составлять свой Личный план развития на следующий год, – добавил он.

Дебби быстро сделала пометку насчет Личного плана развития. У нее не только его не было, она даже не подозревала, что такое бывает.

– А у вас есть еще для меня вопросы? – спросила она с ручкой в руках.

– Да, – сказал Джефф. Он говорил медленно и четко, чтобы она успела все записать.

- Сколько времени вы тратите на поиски талантливых людей для своей компании? Какими качествами должен обладать человек, чтобы вы выбрали именно его?

- Насколько успешно вы вовлекли в работу каждого члена своей группы?

- Какие десять шагов нужно предпринять, чтобы ваши подчиненные работали и в команде, и в компании более увлеченно и с большей пользой для дела?

- Что вы сделали, чтобы внушить своей команде, что помогать им будете именно вы, когда речь идет о каждодневном воплощении Видения, о «решке»?

- Как вы поощряете развитие своих подчиненных?

– Я подумаю об этом прямо сейчас, – сказала Дебби. – Вы мне очень помогаете, и мне кажется, я делаю успехи.

– Я вижу. Увидимся через несколько недель. Если у вас возникнут вопросы, звоните.

\* \* \*

Вечером Дебби совершенно заинтриговала Джона своими рассказами о встрече с Джеффом. Он задал ей кучу вопросов, и главный из них – как она может использовать новые знания в своей ситуации?

– Спасибо, что помог мне в этом разобраться, – сказала Дебби. – Кстати, Джефф упоминал что-то вроде Личного плана развития. Что это вообще такое?

Джон пожал плечами.

– Точно не знаю, но, похоже, штука полезная. Может быть, тебе пора снова отправиться в библиотеку?

– Хорошая идея, – сказала Дебби.



## Прозрение с последствиями

Когда началась новая рабочая неделя, Дебби уже смотрела на мир по-другому. На вторник у нее было назначено собеседование с соискателем на одну из должностей в отделе. На этот раз она договорилась в отделе кадров о двух встречах по полтора часа, а не по тридцать минут, как обычно. Следуя примеру Джеффа, Дебби подготовила список тех, к кому можно обратиться за рекомендациями о ней. Она знала, что некоторые люди могут отозваться о ней не вполне благоприятно, но хотела быть открытой и честной.

В конце первой встречи Дебби сказала:

– Спасибо, что провели со мной это время. Если вас по-прежнему интересует эта работа, я попросила бы вас прийти еще раз. Я знаю, что это важное решение для нас обоих, так что в следующий раз я хочу, чтобы вы провели собеседование со мной. Задавайте любые вопросы. И еще – я подготовила для вас телефоны людей, с которыми я работала и общалась. Вы можете позвонить им, но вы не обязаны этого делать. Я буду с вами откровенна. Некоторые из них могут отозваться о моем опыте руководства в прошлом не слишком уж хорошо. Но я решила стать великим лидером, а это долгий путь. Наша команда будет делать потрясающие вещи, и возможно, именно вы сможете помочь нам в этом.

Девушка выглядела так, словно на нее вылили ведро воды.

– Ни один потенциальный работодатель никогда в жизни не показывал мне свои рекомендации, – проговорила она. – Я ценю вашу прямоту.

Про себя она подумала: «Я подготовлю вопросы и позвоню каждому из списка. Но я и так знаю, что нам будет легко работать вместе».

Позднее в тот же день Дебби отправилась в библиотеку и нашла там библиотекаршу.

– Здравствуйте, это снова я, – позвала Дебби.

Та обернулась, и на ее лице расцвела улыбка.

– Здравствуйте, – ответила она.

– Боюсь, я так и не знаю вашего имени, – сказала Дебби.

– Меня зовут Джилл, – проговорила женщина. – Чем я могу быть вам полезна сегодня?

– Я хотела бы узнать как можно больше о планах развития.

– Понятно, – сказала Джилл. – Иногда их еще называют «Личными планами развития», а в некоторых организациях – «Индивидуальными планами развития», или ИПР, – Джилл указала Дебби, где смотреть и спросила: – Что еще я могу для вас сделать?

И тут Дебби вспомнила слова Джеффа: «Настоящие руководители всегда ищут талантливых людей, чтобы взять их к себе на работу». Она никогда раньше этого не делала. Она всегда ждала, что ей пришлют кого надо из отдела персонала. Но в эти выходные она ответила на один из заданных Джеффом вопросов о необходимости Ловить и развивать сотрудников: «Какие особые качества вы ищете в людях, с которыми будете работать?» В ее списке были готовность служить, душевная теплота, острый ум и умение общаться. И вот теперь она стояла лицом в лицу с человеком, который полностью соответствовал ее требованиям.

– Джилл, вы когда-нибудь задумывались о том, чтобы сменить работу?

– В общем-то, да. Но пока что я не нашла подходящую должность и подходящую компанию.

– А как бы вы отнеслись к предложению работать в моей команде? – спросил Дебби.

– А что конкретно я буду делать?

– То же, что и здесь.

– Помогать людям искать информацию?

– Отчасти вы правы – помогать людям. Мы продаем продукцию, но главное для нас – служить людям. Мне кажется, вам это тоже приносит огромное удовлетворение.

– Да, – признала Джилл.

– Позвольте оставить вам анкету. Есть все-таки определенный порядок. Но я хочу, чтобы вы знали – я не пытаюсь убедить вас работать на меня. Мы должны вместе определить, нужно ли и мне, и вам, чтобы вы стали нашим сотрудником. Мы заинтересованы в том, чтобы находить для людей именно ту работу, которая им подходит. Если у нас не получится, то мы лучше расстанемся друзьями и поможем вам подыскать что-то где-нибудь еще. Вас все еще интересует мое предложение? – спросила Дебби с надеждой.

– Конечно, интересует! Так... вам нужен план развития...

\* \* \*

Час спустя Дебби покинула библиотеку с несколькими книгами, парой статей и великолепной подборкой документов, которые должны были помочь ей составить свой собственный Личный план развития. Не говоря уж о том, что она нашла ценного сотрудника.

Вернувшись в офис, Дебби занялась размышлениями о формулировке Джеффа Ловить и развивать сотрудников. Найм на работу был частью этой сложной системы, и она была очень довольна своим разговором с Джилл. Однако следовало заняться своими нынешними подчиненными. Намеченное на ближайшее время совещание было хорошим поводом.

Хотя Дебби уже получила поддержку от каждого члена команды с ответами на вопросы Джеффа о будущем, это совещание должно было стать первым с тех пор, как Дебби решила их возобновить. Естественно, она ожидала со стороны подчиненных недоверие и, возможно, неприязнь.

– Я рада, что мы все снова вместе, – сказала Дебби, когда собрание началось. – Я должна вам кое в чем признаться. Я допустила ошибку. Нельзя было отменять наши встречи. Если мы хотим двигаться в направлении своей цели – мы должны делать это вместе, иначе ничего не получится.

Чарльз поднял руку.

– Да, Чарльз, – сказала Дебби.

– А какова, собственно, наша цель?

На секунду Дебби застыла. Потом вспомнила, как тщательно Джефф отвечал на каждый ее вопрос.

– Это хороший вопрос, – ответила она с улыбкой. – Давайте поговорим об этом.

С этого началось, пожалуй, самое продуктивное общение с командой с тех пор, как Дебби стала руководителем. Она слушала, что предлагают сотрудники отдела, и заодно делилась своими соображениями. К концу совещания они уже представляли себе контуры будущего. Цель была поставлена не самая простая: «Из последних – в лидеры!». Для этого хорошо бы сколотить толпу фанатично преданных покупателей и для своих продавцов, и для клиентов. Такова была их задача на ближайшие месяцы. «Покупатели-фанаты будут нас хвалить и вести себя так, будто они – наши пиарщики», – подытожила Дебби.

Она закрыла совещание словами:

– Действительно, мы все очень много времени проводим в офисе. Я сделаю все возможное, чтобы это время было полезно для каждого из вас и проведено с наибольшей отдачей. А на следующем совещании давайте вместе порассуждаем о том, какими методами достичь поставленной сегодня цели. Ваше домашнее задание – поразмыслить о препятствиях, которые нам придется преодолеть, и краткосрочных целях, которые можно поставить на пути к главной. Спасибо, что приняли все это так близко к сердцу и поделились своими мыслями. Пожалуйста, позвоните мне, если возникнет необходимость обсудить что-то до следующего совещания.

После собрания некоторые сотрудники остались поговорить с Дебби. Все они были чрезвычайно довольны. Дебби прямо-таки ощущала энергию, исходящую от ее команды. «Может быть, этот новый подход к руководству и вправду работает,» – подумала она.

А вечером Дебби занялась своим собственным домашним заданием – изучением материалов по Личному плану развития. В процессе чтения она набрела на очень важную мысль. Казалось бы очевидную, но Дебби никогда раньше об этом не задумывалась. Она была простой и ясной:

### **Опирайтесь на свои сильные стороны**

«Эта мысль может помочь не только мне, – подумала она, – Но и каждому из моих подчиненных». Пора было снова встречаться с Джеффом. Дебби жадно предвкушала возможность рассказать ему обо всем, к чему она пришла.

\* \* \*

Первым делом, когда Дебби вошла в кабинет Джеффа, она сказала:

– Я понимаю, что сегодня мы должны говорить о букве У, и мне это очень интересно. Но я столько всего хочу вам рассказать, что это можно отложить до следующей встречи. Вы не против?

Джефф был доволен, что Дебби так бодра и активна.

– Это вам решать. С чего вы хотите начать?

Она рассказала ему о совещании, о том, каких успехов они добились, и что Джилл будет прекрасным дополнением к команде.

Джефф увидел, что она начала что-то понимать.

– Я могу вам чем-то помочь? – предложил он.

– Скажите, я на правильном пути? Я провела кое-какое исследование по поводу Личного плана развития и напоролась на мысль, которая меня просто ошарашила. Как вы знаете, я всегда думала, что должна «исправлять» людей. Но, оказывается, скорее я должна сразу «определить» их на правильные места и помочь им раскрыть свои способности, а не «исправлять» потом. И если это верно, то я буду действовать по-другому. Как вы думаете?

### **Помогать людям раскрывать свои сильные стороны – одна из самых благодарных обязанностей лидера.**

– Это ваш очередной прорыв как руководителя, – сказал Джефф с улыбкой. – Многие лидеры так и не понимают этого. Они всю жизнь проводят в попытках заставить сотрудников делать то, к чему у них нет склонности. Именно поэтому так важно точно выбирать людей. Переделывать их – или «исправлять», как вы это называете, – очень сложно. – Джефф продолжил: – Я хотел бы добавить, что каждый может многому научиться или развить свои способности. И это не обязательно какие-то сверхъестественные таланты. Именно поэтому мы считаем, что обучение необходимо. Но его цель – не переделывать людей. Много лет назад я услышал прекрасные слова: «Каким бы мощным ни был разбег, свинья все равно не взлетит». Многие руководители тратят огромное количество времени, сил и денег на то, чтобы учить летать людей, для которых это вообще немыслимо. Как лидеры, мы должны уметь принять тот факт, что некоторым вещам некоторые люди не научатся никогда. И это нормально.

– И? – Дебби почувствовала, что кое-что нащупала, но не была уверена, насколько это важно.

– И я снова процитирую Питера Друкера: «Цель лидера – использовать сильные стороны людей и сделать так, чтобы их слабости не имели значения».

– Научите меня, как день за днем следовать этому, – попросила Дебби.

– Хорошо, начнем вот с чего. Есть ли среди ваших подчиненных такие, кому с трудом дается работа?

– Да. У Чарльза проблемы с самого первого дня. Я провела с ним вместе несколько дней, но, честно говоря, это не очень-то помогло.

– Наверное, вам придется вместе с ним потрудиться над темой: что значит – когда человек «подходит» для работы. Каковы его сильные стороны? Соответствуют ли они его должности? Вообще – подходит ли он для этой должности? Если вам кажется, что он на своем месте, нужно задать себе несколько дополнительных вопросов. Достаточно ли хорошо он обучен? Четко ли он понимает свои обязанности?

– Когда вы убедитесь, что ответ на все вопросы – да, определенные усилия помогут сгладить острые углы и заполнить все белые пятна, мешающие ему идти вперед, и даже выявят перспективу развития. Все это имеет силу, если человек занимает действительно подходящую должность. Помогать людям раскрывать свои сильные стороны – одна из самых благодарных обязанностей лидера.

Я знала, что это имеет большое значение, подумала Дебби. Конечно, разговор с Чарльзом может быть очень полезным. Она пометила себе, что нужно назначить с ним встречу, и чем скорее, тем лучше.

– Спасибо, Джефф. Вы помогли мне понять, как это важно – опереться на сильные стороны человека. И хотя мы не поговорили об «У», у меня уже есть домашнее задание.

– Какое? – спросил Джефф.

– Я хочу встретиться с Чарльзом и посмотреть, чем ему можно помочь.

## Как это сделать лучше?

На следующее утро Дебби позвонила Чарльзу, чтобы договориться о встрече. Она была назначена на следующий день в три. Дебби объяснила, что очень хочет помочь ему, но что для этого нужно досконально изучить его ситуацию.

Подходя к его кабинету в назначенное время, она сильно волновалась. Но надежда ее не оставляла. Она была уверена, что этот разговор даст ей возможность помочь Чарльзу. Она хотела, чтобы ему было не только приятно работать, но чтобы он добился успеха.

Встреча оправдала все ее ожидания. Дебби удалось определить, в чем проблема. Она задавала прямые вопросы и внимательно слушала. Хотя они не пришли к каким-то определенным выводам, Чарльз принял идею о раскрытии своих сильных сторон с распространением объятий. Он признал, что не вполне понимает, как эти сильные стороны применить в работе менеджера проекта. Он обещал об этом подумать. В то же время Дебби уяснила себе, что поможет Чарльзу, предоставив ему возможность учиться и направив его по верному пути.

Они оба чувствовали, что сдвинулись с мертвой точки. Они договорились встретиться еще раз на следующей неделе, чтобы продолжить.

Дебби с радостью осознала, что делает все больше и больше из того, что должен делать великий лидер. Она помогала своей команде определить собственное Видение, по которому они хотят жить. Она все больше времени уделяла тому, чтобы помогать сотрудникам в достижении поставленной цели. Она также занималась поисками новых людей и старалась вовлечь в процесс тех, кто уже работал под ее руководством. Ее новая роль лидера команды начала доставлять ей удовольствие. Люди откликались, и результаты становились весомее. Она мечтала о том, чтобы скорее поведать о своих успехах Джеффу.

\* \* \*

Пришел день новой встречи с Джеффом, и Дебби явилась к нему во всеоружии.

– Доброе утро, Джефф.

– Доброе утро, Дебби.

Еще даже не сев, она заговорила:

– Я хочу знать весь Секрет. У меня такое чувство, что мои подчиненные теперь наступают мне на пятки. Давайте сегодня поговорим про «У», ладно?

Джефф улыбнулся. Ему было приятно, что Дебби пребывает в таком нетерпении.

– Вы сделали домашнее задание?

– Да, мы чудесно поговорили с Чарльзом. Я буду держать вас в курсе. Если остальные буквы в этом вашем СЛУГЕ так же хороши, как первые две, то наши возможности просто безграничны!

– Вы понимаете, что открыли, не так ли?

– Думаю, да, – сказала Дебби и впервые задумалась об этом. – Мощь эффективного лидерства.

– Вы правы, это мощь, которую поддерживает готовность служить другим. Не забывайте всегда задавать себе нужный вопрос.

– Какой вопрос? – спросила Дебби.

– Я лидер, который служит другим или себе? От ответа на этот вопрос зависит буквально все.

Джефф немного помолчал, чтобы Дебби свыклась с этой мыслью.

– Итак, – продолжил он, – как вы думаете, что такое «У»?  
– Я об этом думала. Вот мои варианты: «Упорствовать в достижении цели». «Успевать делать все, что нужно». «Узнать о людях как можно больше».

Джефф улыбнулся.

– Близко, но не в десятку, – он подошел к доске и написал рядом с «У» только два слова:

*Смотреть в будущее*

*Ловить сотрудников и развивать их*

*Упорно совершенствоваться*

**Г**

**А**

– Упорно совершенствоваться, – прочла Дебби. – Звучит, как пустые советы консультанта.

– Может быть, но я не нашел способа лучше определить подобное поведение. Я слышал и другие варианты: «творческая неудовлетворенность», «здоровое неуважение к статусу кво», «непрекращающееся усовершенствование» и так далее. Хотя все это прекрасно, ни одна фраза не включает в себя то, что охватывает «Упорно совершенствоваться». Кроме того, они все начинаются не на «У».

### **Когда перестаешь учиться, перестаешь вести за собой.**

Дебби засмеялась и добавила:

– Тогда концепция называлась бы СЛЗГА или СЛНГА!

– Вы правы! – Джефф захохотал.

– Ну так и как же я могу использовать это в своей работе? – спросила Дебби.

– Концепция довольно сложная. И она чрезвычайно сильно влияет на поведение лидеров. Чтобы ее объяснить, я выделил три основных компонента.

– Я готова, – сказала Дебби, открывая блокнот на новой странице.

– Во-первых, великие лидеры упорно совершенствуются на уровне личности. Они всегда интересуются новыми возможностями что-то узнать и чему-то научиться. Самые лучшие лидеры – школяры. Великие лидеры находят свой, особенный подход к обучению – некоторые читают, некоторые слушают записи, другие находят Наставников. Они делают все возможное, чтобы учиться всегда. Я думаю, правильно сказали: «Когда перестаешь учиться, перестаешь вести за собой».

Дебби задумалась на минуту.

– Почему учиться так важно для руководителя? Я думала, если умеешь делать свою работу, есть более важные вещи, которым стоит посвятить свое время и внимание.

– Тому есть несколько причин. Первая – лидер сам должен быть примером того, какими он хочет видеть своих подчиненных. Если не относишься серьезно к собственному совершенствованию, большинство подчиненных тоже не станут этим заниматься.

Вторая причина – учиться нужно, чтобы попросту выжить. Мы все должны уметь Упорно совершенствоваться, чтобы поспевать за своими соперниками и постоянными переменами в мире.

Еще одна причина – сама жизнь. Ведь те ответы на вопросы, которые были правильными вчера, могут стать вредными уже сегодня. Мы должны всегда иметь свежий взгляд, генерировать новые идеи и нестандартно мыслить, чтобы с легкостью перешагивать через трудности, с которыми сталкивается компания.

И наконец, – сказал Джефф, – если этого вам недостаточно, я считаю, что самосовершенствование должно быть одним из приоритетов каждого лидера, потому что мы просто обязаны рачительно управлять подаренным нам богатством. Наш долг перед теми, кому мы служим, состоит в доведении до полного абсолюта тех талантов, которыми нас наде-

лила природа. А это возможно только при условии беспрестанного обучения и работы над собой. Это еще один способ применить свои способности – об этом мы говорили на прошлой встрече.

– Ладно, – сказала Дебби с улыбкой, – вы меня убедили.

– Второй компонент Упорного совершенствования нужно искать в области систем и процессов. Великие лидеры всегда ищут ответы на вопросы вроде: Каким образом мы могли бы работать лучше? Как допускать меньше ошибок? Как научиться делать все быстрее? Как сделать это более экономично? Кроме того, лидер должен вселять подобные желания в сердца людей, делающих каждодневную работу. Лидер ведет за собой людей, но в итоге все делается их руками – или не делается.

– Нашей группе не помешает задаться этими вопросами, – заметила Дебби. – Качество работы несколько повысилось, но нам все равно еще далеко до совершенства.

– Я думаю, что такие вопросы помогут вашей команде при планировании, – сказал Джефф. – Не забывайте, что, как руководитель, вы все время должны их задавать. Третий компонент Упорного совершенствования – идея структурных преобразований, – продолжил он. – Многие люди считают, что структура организации – вещь раз и навсегда решенная. Часто бывает, что она уже не служит делу – только люди служат структуре. Великие лидеры не меняют структуру просто потому, что им нечем заняться. Но они понимают, что она должна быть подвижной и гибкой. Другие, менее одаренные руководители, позволяют структуре управлять их решениями вместо того, чтобы приспособить ее к постоянно меняющимся потребностям делового мира.

– Упорно совершенствоваться – и правда целая концепция, – признала Дебби. – Думаю, над этим мне долго придется трудиться.

– Вы уже начали. Вы работаете над своим планом развития – а это самосовершенствование на уровне личности. Вы спрашиваете своих подчиненных, как они могли бы изменить рабочий процесс, чтобы действовать более успешно. И наконец, вы стараетесь сплотить команду, потому что считаете, что эта структура больше подходит для достижения того, чего вы хотите достигнуть. По-моему, вы уже делаете очень много!

– Мне очень приятно, что вы так во мне уверены, – сказала Дебби. – Я стараюсь. У вас есть для меня вопросы по этой теме?

– Еще бы. Вот, пожалуйста:

- Кто ваши наставники?
- Что вы читаете или слушаете в записи?
- Какие системы или процессы, находящиеся в вашем ведении, требуют перестройки и повышения эффективности?
- Как можно изменить подвластные вам структуры, чтобы улучшить результаты работы?

– Спасибо, Джефф, – сказала Дебби, когда закончила записывать. – Ваша помощь и поддержка значат для меня больше, чем вы можете себе представить. Как всегда, буду с нетерпением ждать следующей встречи.

## Что такое успех?

В офисе царил всеобщий подъем. Дебби это чувствовала и надеялась, что и показатели качества работы тоже устремятся вверх. Она по-прежнему старательно прислушивалась к своим подчиненным. Она все еще искала способы хотя бы в чем-то малом послужить своей команде. Она передавала им все больше полномочий, и у нее появилось время, чтобы подумать о будущем. Она искала способных людей сама, вместо того чтобы ждать, пока отдел персонала направит ей кого-нибудь. Теперь она находила время на личные разговоры с сотрудниками и с усердием вовлекала умы и сердца подчиненных в рабочий процесс.

Иногда ей казалось, что это слишком тяжелое бремя. Но в глубине души Дебби верила, что она выстраивает фундамент для более серьезных изменений. Дебби очень хотелось научить своих сотрудников Упорно совершенствоваться. Поэтому перед очередным совещанием она отправила каждому вот такое письмо:

**Кому:** команде 7  
**От:** Дебби  
**Тема:** Следующее совещание  
**Дата:** 1 марта  
**Необходимо сделать:** см. ниже

«Если мы хотим достичь наших целей, которые обсуждали на прошлом совещании, мы должны отказаться от всего, что больше не приносит пользы нашим клиентам, нашей команде и организации. Когда вы будете готовиться к этому совещанию, пожалуйста, постарайтесь найти хотя бы одну такую операцию, находящуюся в компетенции нашего отдела, от которой можно отказаться без тяжелых последствий. Надеюсь скоро услышать ваши идеи!»

«Тут уж непременно начнется совершенствование», – подумала она. Так и случилось.

\* \* \*

В начале совещания Дебби пересказала идею Упорного совершенствования. Она предложила группе немедленно отказаться от действий, которые себя исчерпали. Она приложила все усилия, чтобы помочь им сделать рабочий процесс лучше, быстрее и экономичнее для компании.

Поначалу люди не были готовы поделиться своими соображениями, они все еще не верили в добрые намерения Дебби. Но понемногу, один за другим, они начали выкладывать свои идеи. Гленда предложила отказаться от одного из ежемесячных отчетов, которые она составляла. Она была уверена, что он не так-то и нужен, тем более что та же информация была у каждого в компьютере. Когда Дебби спросила мнение группы, раздались возгласы одобрения. Большинство в отчете не нуждались, а те немногие, кто был против, просто не умели находить эту информацию в своих компьютерах.

Стараясь никого не обидеть и избавить людей от лишних разочарований, Дебби предупредила, что не каждая идея волеется в общий котел, но обсудить все равно стоит. К концу совещания группа приняла семь из двенадцати предложений.

Потом началось обсуждение грядущего года. Дебби достала чистый лист бумаги и повесила на стену.

– Таково на данный момент состояние нашего плана на будущий год, – сказала она.

– Там ничего не написано, – прокомментировал Чарльз.



– Об этом я и говорю! Мы должны создать такой план, чтобы он прямо доставил нас к цели – создать фанатично преданных покупателей для наших продавцов и клиентов – и приступить к делу с чистого листа.

Так началось очень плодотворное обсуждение целей, стратегии и тактики. Наибольший интерес вызвал вопрос: «Что мы должны делать по-другому, чтобы заметно повысить качество услуг в следующем году?»

После совещания Дебби поговорила с некоторыми из подчиненных об их работе и планах на будущий год. Многие из этих разговоров помогли улучшить работу отдела. Несколько человек предложили часть следующего совещания посвятить решению конкретных рабочих проблем. Идея показалась ей замечательной. Она так увлеклась будущим, что оставила без присмотра руководство командой в настоящем. Дебби вспомнила разговор об «орле» и «решке» с Джеффом. Она быстро изменила программу следующего совещания так, чтобы там было и обсуждение насущных вопросов.

\* \* \*

Время пролетело незаметно, и Дебби снова пора было встретиться с Джеффом. Она очень хотела рассказать ему о том, как вместе с подчиненными меняет рабочий процесс, отказываясь от исчерпавших себя действий. Еще не терпелось сообщить Джеффу о Джилл – вот-вот она должна была стать членом команды Дебби.

Дебби вошла в кабинет Джеффа. Перед ним на столе лежало несколько стопок распечаток.

– Над чем вы сегодня работали? – спросила Дебби с улыбкой.

– Просто стараюсь следить за тем, как трудятся разные отделы, – сказал Джефф. – Я заметил, что ваша команда достигла хороших результатов.

– Да, но нам еще многое нужно сделать.

– Поздравляю вас с успехом. Мне кажется, что он чудесным образом впишется в наш сегодняшний разговор.

– Мы будем обсуждать «Г»? – спросила Дебби.

– Да. Сегодня мы будем говорить об успехе.

– Успехе? – Дебби посмотрела на него с полным непониманием. – Помогите мне связать успех и букву Г.

– Сегодня многие не совсем понимают, что такое успех. Зачастую просто хотят видеть ежеквартальную прибыль. Поймите меня правильно. Прибыль – неотъемлемая часть успеха. Но мне кажется, это более широкое понятие, чем просто деньги.

– А как прибыль и успех связаны с «Г»?

Джефф повернулся и написал на доске:

*Смотреть в будущее*

*Ловить сотрудников и развивать их*

*Упорно совершенствоваться*

*Гордиться результатами и отношениями с людьми*

**А**

– «Г» – это Гордиться результатами и отношениями с людьми, – объяснил он. – Великие лидеры – те, кто руководит на высшем уровне – умеют и то и другое. И то и другое необходимо для долгой жизни компании. Не что-то одно, а оба компонента. Но довольно часто очень многие руководители считают, что нужно выбирать. Большинство руководителей компаний говорят, что главное – результаты. На самом деле для проверки лидера есть два вопроса: добивается ли он нужных результатов и есть ли у него последователи. Кстати,

если последователей нет, то весьма затруднительно в течение длительного времени получать хорошие результаты.

– Чтобы итог деятельности компании достиг самого высшего качества, руководитель должен возлагать надежду и на результаты, и на отношения. Если мы можем позаботиться о своих клиентах и создать здоровую атмосферу для работы своих подчиненных, то прибыль и финансовая уверенность станут наградой за хорошо сделанную работу. Понимаете, успех складывается из результатов плюс отношения. Это проверенная формула.

### **Прибыль и финансовая уверенность – награда за хорошо сделанную работу.**

Дебби кивнула в знак согласия.

– Дебби, я знаю из вашей анкеты, что в колледже вы играли в весьма успешной волейбольной команде.

– Да, мы два раза дошли до общенационального турнира.

Джефф уловил гордость в ее голосе.

– Кто был вашим тренером?

– Джоан Хэммонд.

– Я с ней не знаком, но уверен, что смогу кое-что вам рассказать о мадам Хэммонд. Она ожидала от вас результатов, и у вас с ней были хорошие отношения, не так ли?

Дебби просияла.

– Вы правы. Она была очень требовательной, и мы знали, что от нас ждут именно результатов. Но мы ее любили.

– Чтобы ваша команда стала такой сильной, мадам Хэммонд нужно было быть выдающимся лидером. Лидеры такого уровня и требуют, и поддерживают. Они ждут результатов и имеют очень хорошие отношения с теми, кем хотят руководить.

– Мы готовы были сделать все, о чем она ни попросит. Мы верили в нее. Однако это был всего лишь спорт. Но как мне, руководителю в бизнесе, показать, что я Горжусь результатами и отношениями? – спросила Дебби.

– Так же, как это делала госпожа Хэммонд. Откуда вы знаете, что результаты были для нее важны?

– Ведь это же было ясно. Правда, я никогда об этом не задумывалась. Она ждала от нас супердостижений, и цели наши были четко поставлены. Мы чувствовали безумную ответственность и изо всех сил старались бороться с трудностями, мешавшими нам хорошо выступать. Плюс, нам закатывали грандиозные вечеринки в честь победы.

– Вот именно! Ваша тренерша хотела показать вам, насколько для нее значим результат.

– Я уже делаю все это в некоторой степени, но мне еще нужно будет поработать, – призналась Дебби.

– А как насчет отношений? Откуда вы знаете, что для нее важны были отношения?

Когда Дебби заговорила, Джефф принялся записывать за ней на доске.

– Хэммонд умела слушать, – заметила Дебби.

– Хорошо, что еще? – подтолкнул ее Джефф.

– Она всегда находила на нас время. Каждая из нас была важна для нее сама по себе как личность. И она ценила наши усилия.

– Значит, она обращала внимание в первую очередь на хорошее? – спросил Джефф.

– Да. Я слышала, это называется «поймать на добром деле».

– Еще что-нибудь?

– Наверное, что-то было, но в голову приходит в первую очередь это.

Когда Джефф закончил писать, они вместе взглянули на список:

- Слушать

- Уделять время
- Искренне заботиться
- Обращать внимание на хорошее

**«Люди не дадут вам руки, пока не увидят вашего сердца».**

*Джон Максвелл*

– Замечательный список, – сказал Джефф. – По-моему, в нем есть все основные компоненты хороших отношений. Но стоит добавить еще одну существенную деталь, о которой стоит помнить, когда строишь и укрепляешь важные отношения. Хотя у нас есть много общего, все люди – разные. У каждого – свой характер и темперамент. Создание глубоких отношений – это не просто несколько определенных действий из списка. Если сердце вас не обманывает и ваши помыслы чисты, люди пойдут вам навстречу и сделают за вас половину работы на пути упрочения ваших взаимоотношений. Вы, как лидер, должны всегда об этом помнить. Ценить отношения – очень важно, – продолжил Джефф. – Джон Максвелл говорит, что «люди не дадут вам руки, пока не увидят вашего сердца». Для этого нужно постоянное внимание. – Я сделаю все возможное, – сказала Дебби. – Отлично! Я бы хотел, чтобы вы подумали над несколькими вопросами по сегодняшней теме.

- Насколько много внимания вы уделяете достижению результата?
- Сколько ваших сотрудников могут сказать, что вы принимали участие в их жизни?
- Каким образом в течение последнего месяца вы показывали своим подчиненным, что цените их работу?

Дебби чувствовала, как наполняется благодарностью и силами для работы.

– Джефф, вы, как всегда, подстегнули мои мысли.

– Я рад этому! Звоните мне, если до следующей встречи вам в чем-то понадобится моя помощь.

## Как у вас с надежностью?

Составление плана шло полным ходом, и в процессе участвовали все. Члены команды решили, что часть проблем требует немедленного обсуждения, и поэтому созвали отдельное совещание и определили, что нужно сделать, чтобы решить их тут же. Дебби очень гордилась ими.

Это было нечто совсем новое, и тот факт, что они сами справляются с проблемами показателей, казался поразительным. А что самое главное, все трудились все лучше и лучше.

Дебби решила пригласить свою команду на обед, чтобы ее сотрудники увидели, как сильно она ценит их старания. Дебби никогда раньше такого не позволяла себе, но ей это показалось правильным. Пока ждали еду, стали делиться детскими воспоминаниями. Джилл, собственно, начала разговор. Она сказала, что на работе обычно не получается узнать поближе своих коллег. Дебби таким образом получила еще одно доказательство своей правоты в том, что взяла Джилл на работу. Ведь Джилл могла помочь Дебби и всей группе Гордиться отношениями. У нее был просто какой-то природный дар. Нельзя было не заметить, что она любит людей, а они любят ее. Поэтому спустя несколько дней Дебби пригласила Джилл пообедать вместе.

\* \* \*

– Спасибо, что пришли.

– Мне это в радость, – с теплотой в голосе ответила Джилл.

– Как прошло перемещение из библиотеки в мир бизнеса?

– Все случилось как-то легко. Все такие чудесные. Мне нравится работа, и освещение тут гораздо лучше, чем в библиотеке!

Дебби засмеялась.

– Я никогда не могла понять, то ли мне мерещится, то ли во всех библиотеках для меня темновато.

Когда они заказали обед, Дебби спросила:

– Может быть, я могу вам чем-то помочь по работе?

Джилл ответила:

– Даже и не знаю. Я так благодарна вам за то, что взяли меня в свою команду. Может быть, это я могу что-то для вас сделать?

– Раз уж вы спросили, – неуверенно начала Дебби. – Есть кое-что. Я заметила, что вы мгновенно подружились почти со всеми.

– Да, они замечательные люди. Они все мне очень помогли.

– Вы кое-что сказали в прошлый раз за обедом. Ну, что хотите узнать о людях больше того, чем просто каковы их обязанности в компании и должность.

– Да, помню, я так сказала. Это плохо? – спросила Джилл.

– Нет-нет, что вы. То, что вы делаете, – прекрасно. Мне подсказали, что я должна научиться давать людям понять, что я Горжусь результатами и отношениями. А, судя по всему, я по-прежнему все свои силы трачу на результаты.

– Как я могу вам помочь? – спросила Джилл.

– Точно не знаю. Просто у вас совершенно естественно получается сходить с людьми. У меня нет какой-то конкретной просьбы. Просто... – Дебби запнулась, пытаясь сформулировать свои мысли. – Если бы вы могли мне что-то посоветовать по поводу отно-

шений, я была бы очень благодарна. Я знаю, что в сердце у меня все в порядке с отношениями. Но я, кажется, не умею выражать свои чувства.

– Прямо сейчас я не могу вам ничего сказать, но я подумаю и дам вам знать.

\* \* \*

Они прекрасно провели вместе время. Дебби чувствовала, что они стоят на пороге долгой и прочной дружбы. Когда они шли обратно в офис, Джилл сказала:

– У меня есть одна идея.

– Какая? – спросила Дебби.

– Просто сделайте то же, что я. Узнайте о жизни сотрудников вне работы. Какие у них цели, мечты, проблемы? Вот как сегодня, например. Когда мы сели обедать, вы спросили, можете ли вы чем-то помочь мне в работе. Почему бы не спросить: «Могу ли я вам в чем-то помочь?» – и все? Возможно, кому-то нужна поддержка вне офиса, и если вы спросите, этот человек допустит вас в свой мир. Кто-то давным-давно сказал мне очень важную вещь: «Людам плевать, много ли вы знаете, пока они не узнают, что вам не плевать».

– Спасибо, Джилл. Теперь мне точно есть о чем подумать.

\* \* \*

Всю следующую неделю Дебби размышляла о словах Джилл. Интересоваться чужой личной жизнью казалось ей странным, не вполне правильным. Так что она решила спросить об этом Джеффа. До следующей встречи оставалось еще неделя, но он несколько раз предлагал звонить, если будут вопросы. Она набрала номер его помощницы и договорилась о десятиминутном телефонном разговоре в тот же день.

Она позвонила ровно в три часа дня, как и было условлено.

– Здравствуйте, Джефф, это Дебби. Я хотела вас кое о чем спросить, может, вы мне можете помочь.

– Конечно, что такое? – спросил Джефф.

– Я все еще учусь Гордиться отношениями, и мне нужно знать, что вы думаете. Насколько сильно меня должно волновать, что человек делает вне офиса?

– Расскажите подробнее, – сказал Джефф, не вполне понимая, о чем на самом деле Дебби собирается спросить.

– Я хочу, чтобы люди знали, что они действительно важны для меня – значит ли это, что я должна интересоваться тем, что они делают в свободное время и чего хотят, спрашивать об их прошлом?

– Кажется, я понял ваш вопрос. Вы хотите знать, можно ли одновременно быть другом и сотрудником.

– Не сотрудником – боссом! – вставила Дебби.

– Ладно, я понял. Как вы, будучи лидером, определяете для себя успех. Если он для вас – результаты плюс отношения, то на пути к успеху придется рискнуть некоторыми отношениями. Согласно этому определению успеха вы должны уметь сказать Салли, Стиву и кому угодно: «Я хочу, чтобы у нас были дружеские отношения, но вам все равно придется выполнять свои обязанности в компании». Я думаю, возможно и то и другое одновременно.

**Если успех – это результаты плюс отношения, то на пути к нему приходится рисковать некоторыми из них.**

Джефф продолжил:

– Можете ли вы быть лучшими друзьями с каждым в своей команде? Скорее всего, нет. Но у вас могут быть хорошие личные отношения с каждым из них.

– Но как этого добиться? – спросила Дебби.

– Вот как было в моей предыдущей компании. Правда, вам это может не подойти. Для укрепления отношений очень важно ухватить подходящий момент. Когда мы пару лет назад начали составлять наш годовой план, я стал встречаться с каждым сотрудником по отдельности и обсуждать их планы на тот год. Я говорил: «Я помогу вам привести этот план в исполнение и достигнуть ваших целей. За это мне и платят. Но я хочу помочь вам и в другом тоже».

По тишине, воцарившейся в трубке, Джефф чувствовал, что Дебби не вполне принимает его слова.

– Большинство из них молчали, так же как вы сейчас. Они понятия не имели, о чем это я. И вот что я им говорил: «Я не знаю, в чем могу помочь вам, помимо выполнения планов и достижения целей, о которых вы только что мне рассказали, но если вы поделитесь со мной планами просто по жизни, я помогу вам, чем только смогу». – Джефф продолжил: – Я говорил им, что если они расскажут о своих главных желаниях – кем они хотят Быть, что Сделать, Иметь, как Помогать другим в этой жизни, я сделаю все возможное, чтобы помочь им сделать все это.

– И они были с вами откровенны?

– Не все – по крайней мере, не сразу. И все-таки через год или два они все открывались.

– А можно пример – что они включали в свой список?

– С радостью. Один мужчина хотел быть замечательным отцом. Когда я нашел диск с записью по теме, которая, как мне показалось, будет ему интересной, я отправил ему. Одна женщина мечтала поехать на Мастерс-турнир по гольфу в Огасту. Уже через пару месяцев я смог достать для нее билеты. Другая захотела жить, как она выразилась, более сбалансированной жизнью. Мы вместе поработали над этим. Сначала мы сформулировали, как эта сбалансированная жизнь будет выглядеть с ее точки зрения. Потом определили несколько вещей, которые сделаем, чтобы помочь ей продвинуться в этом направлении. Это была возможность постоянно чем-то заниматься вместе. Я не работаю с ней уже почти два года, но на прошлой неделе послал ей книгу, которая, на мой взгляд, может быть полезной для нее. И наконец, человек из моей предыдущей команды сказал, что хочет помочь бездомным людям в нашем городе. Я тогда был в совете директоров другой компании вместе с председателем Центра бездомных. У меня была возможность их познакомить.

– Какая щедрость! – воскликнула Дебби.

– Я хочу вкладываться в жизнь своих подчиненных. Я не могу помочь им во всем, но обычно что-то я все-таки сделать могу. Это один из способов показать, что я ценю отношения. Я ответил на ваш вопрос?

– Да, спасибо. Увидимся в следующий четверг.

– Буду ждать с нетерпением!

Дебби повесила трубку и подумала о Джилл: «Как же правильно она себя ведет, и главное, на чисто интуитивном уровне. Да, я серьезно отстаю от других на этой арене отношений. Придется поработать над собой».

\* \* \*

День следующей встречи с Джеффом пришел очень быстро. Первое, о чем он спросил – что она теперь думает о фразе «Гордиться результатами и отношениями».

Дебби ответила:

– Кажется, с результатами я разобралась. Я все еще учусь Гордиться отношениями. Я стараюсь внимательно слушать и находить время, чтобы строить отношения. Но, кажется, я еще не готова задать своим подчиненным такие вопросы, о которых мы говорили по телефону. И я тем более не уверена, что они готовы к этому. Думаю, я начну с Джилл и посмотрю, что получится. Может быть, позже я попытаюсь задать такие вопросы всей группе.

– Это мудро. Как я уже говорил, нужно очень точно уловить момент. Я и не пытался сделать это в самом начале своей карьеры.

– Почему? – спросила Дебби.

– Я не был лидером, который служит. Вы можете не говорить об этом с вашими людьми прямо сейчас, и наверняка это самое правильное решение именно в данный момент. Но в моем случае дело было не во времени, а во мне. Мне бы и в голову не пришло задавать людям подобные вопросы, потому что я думал тогда, что жизнь – это не о них, жизнь – это только обо мне. Я не горжусь этим, но рад, что у меня был такой опыт. Я получил несколько бесценных уроков.

– Что это изменило?

– Меня, – произнес Джефф с улыбкой.

– Что же произошло?

– Кто-то разглядел во мне способности, вложил в мою жизнь и помог мне понять, что руководитель, который служит другим, получает в итоге гораздо больше, чем тот, который думает только о себе. Можно сказать, что перемены произошли в моей душе.

– Спасибо, что рассказали мне об этом, – сказала Дебби. – Похоже, в моей душе тоже что-то меняется. Спасибо, что столько вкладываете в мою жизнь.

– Вы готовы обсудить сегодняшнюю тему? – спросил Джефф.

– Вы имеете в виду букву А? Конечно.

– Вы знаете, на чем основывается правильное руководство?

– Кажется, нет, – призналась Дебби.

– На доверии, – сказал Джефф.

– Доверии? – Дебби не видела никакой связи между доверием и буквой А. – Доверие начинается не на «А», – возразила она.

– Вы правы. Но тем не менее, как руководитель вы должны обязательно заручиться доверием своих подчиненных. Если они вам не доверяют, вы никогда не станете великим лидером.

– Довольно серьезное заявление. Получается, я никогда ничего не достигну как руководитель без доверия своей команды?

– Нет, – сказал Джефф. – Это значит только, что группа, которой вы руководите, никогда не раскроет свой потенциал полностью, если не доверяет вам.

**Нужно заслужить доверие своих сотрудников. Без этого вам не стать великим лидером.**

– Хорошо – но какое отношение это имеет к «А»?

– «А» означает Активировать ценности, приводить их в действие, – Джефф подошел к доске и написал:

*Смотреть в будущее*

*Ловить сотрудников и развивать их*

*Упорно совершенствоваться*

*Гордиться результатами и отношениями с людьми*

*Активировать ценности*

– Я совсем запуталась, – сказала Дебби. – Пожалуйста, объясните.

– С радостью. – Джефф продолжил: – Истинное лидерство основывается на доверии. Есть множество способов его завоевать. Один из них – всегда действовать согласно ценностям, которые провозглашаешь. Если я говорю, что клиенты – важнее всего, то я должен и вести себя соответственно. Если я покажу своим поведением, что мне начихать на клиентов, у людей будет повод усомниться в моей искренности. И в итоге они не станут мне доверять – а значит, не пойдут за мной.

– Хорошо, – проговорила Дебби. – Кажется, я поняла, что значит Активировать ценности. Следующий вопрос – какие ценности? Те, о которых вы писали в годовом отчете?

– И да, и нет. Я надеюсь, что все руководители в нашей компании поведают о наших ценностях своим подчиненным и включают их в общую стратегию своего руководства. Великие лидеры всегда это делают – устанавливают, формулируют, моделируют и проводят в жизнь основополагающие ценности.

– А почему тогда вы сказали «и нет»? – спросила Дебби.

– Так или иначе все руководители в нашей компании Активируют ценности, и то же относится ко всем пунктам модели СЛУГА. Чтобы лидер действовал успешно, он должен активировать принципы своей организации. Так что если вы возглавляете общественную работу в школе, где учится ваш ребенок, или, скажем, в вашей церкви, вы должны действовать по принципам именно этих организаций. Власть заключается в доверии и надежности, которые вы выстраиваете своим поведением, а не в выхолощенном наборе ценностей, которые считаются «правильными».

– Звучит вполне логично. Насколько я поняла, мои слова не должны расходиться с делом, если я хочу заручиться доверием подчиненных.

– Да. К сожалению, большинство руководителей не придают этому значения, – улыбнулся Джефф. – Если вы не Активируете ценности, вы упустите шанс привести в порядок культуру компании и очень сильно навредите своей репутации.

– Кажется, я поняла, – предположила Дебби.

– Отлично! Можете привести пример? – спросил Джефф.

– Попробую. Возьмем одну из наших ценностей – служить другим людям. Предположим, я не нашла времени выслушать кого-то в группе. Таким образом, я не привела в действие этот принцип и на поверку оказалась лидером, думающим только о себе. Если я буду поступать так постоянно, в моей правдивости усомнятся, и люди перестанут доверять моему лидерству.

Джефф одобрительно кивнул.

– Люди идут за лидерами, которым доверяют. Если вы Активируете ценности, вы создадите доверие, необходимое для эффективного руководства.

– Спасибо! Я обязательно подумаю о том, как жить в согласии с ценностями. Какое домашнее задание вы мне дадите на этот раз?

– Я хочу, чтобы вы ответили на несколько вопросов. Готовы записывать?

Дебби кивнула в знак согласия. Джефф начал диктовать:

- Как можно с большим успехом интегрировать ценности нашей организации в работу вашей команды?
- Каким образом вы могли бы объяснить наши основополагающие ценности подчиненным в течение ближайшего месяца?
- Как можно изменить ваше поведение, чтобы больше соответствовать этим ценностям?
- Каким способом можно отблагодарить сотрудников, которые работают в соответствии с этими ценностями?

– Спасибо, Джефф. Мне опять будет о чем подумать.



– У лидеров всегда есть пицца для размышлений, Дебби.

Ответ Джеффа наполнил Дебби гордостью.

– Пока я не ушла, – сказала она, – я бы хотела предложить вам подумать кое о чем до нашей следующей встречи.

– Чудесно! – сказал Джефф с улыбкой. – О чем?

– Недавно я была на вечеринке, и хозяйка попросила всех сидящих за столом по очереди рассказать, каких двух людей – из прошлого или из настоящего – они хотели бы как-нибудь пригласить на ужин. И мне стало любопытно: кто из всех лидеров – прошлого или настоящего – лучше всего соответствует модели СЛУГА?

– Отличный вопрос! – ответил Джефф. – Мне нужно как следует об этом подумать.

– Хорошо, – сказала Дебби. – Буду с нетерпением ждать вашего ответа. Увидимся через несколько недель.

## Лидер, который служит

Следующие несколько недель Дебби пребывала в радостном воодушевлении. Наконец она соединила все рассказанное ей Джеффом в четкую и стройную картину. По мере того как приближался день их очередной встречи, она все сильнее волновалась. *Страшно интересно, каких он выберет лидеров, наиболее соответствующих модели СЛУГА?*

Настал день новой встречи. В то утро к кабинету Джеффа Дебби вели новые надежды и новые планы на будущее. *Я столькому научилась. Эта программа наставничества – просто чудо!*

Сначала они поговорили о последних событиях в семье и дома. Джефф с самого начала показывал, что ему интересна и ее работа, и ее частная жизнь.

Вернувшись к вопросам бизнеса, Джефф спросил:

– Ну-с, появились ли какие-нибудь свежие мысли?

– Да, и не одна, – сказала Дебби, и в голосе ее прозвучала невероятная уверенность в себе.

– И какие же?

– Я осознала, что ваши идеи действительно работают! И еще, когда я начала думать о ценностях нашей компании, я поняла, что быть им или не быть – зависит от меня.

### **Быть или не быть – зависит от меня.**

– Отлично! – с энтузиазмом поддержал ее Джефф.

Дебби продолжила:

– Я вот что имею в виду. Я не просто могу потерять или заслужить доверие в зависимости от того, как хорошо активизирую ценности компании, я еще задаю общий тон и подаю пример своей команде. Никто не может проконтролировать, насколько добросовестно я это делаю, кроме меня самой. Думаю, такова жизнь лидера.

– Вы ухватили самую суть. Если вы правильно настроены и четко мыслите, то и действовать будете согласно ценностям. Спасибо, что рассказали мне об этом. Нам нужно обсудить что-то еще, прежде чем мы продолжим там, где закончили в прошлый раз? – спросил Джефф.

– Кажется, нет. Давайте сразу перейдем к моему вопросу. Кто из лидеров – прошлого или настоящего – каждый день действует по модели СЛУГА?

– Я много об этом думал, – сказал Джефф.

Дебби очень хотела узнать, к чему же он пришел.

– И? – настаивала она.

– Возможно, Нельсон Мандела. Он незаслуженно провел в тюрьме почти двадцать восемь лет, однако в конце концов понял, что ни на кого не держит зла. Он вышел из тюрьмы с желанием служить и помогать людям. Он даже пригласил своих бывших тюремщиков на инаугурацию, когда его выбрали президентом ЮАР. У него было Видение будущего. Он собирал вокруг себя людей, которым мог помочь развиваться, и он все время учился, даже когда был в тюрьме. Мандела, безусловно, Гордился результатами и отношениями и жил согласно ценностям. Он все делал, как надо.

– Вы правы, он выдающаяся личность, – сказала Дебби. – Знаете, я бы пригласила на ужин человека, похожего на Нельсона Манделу, – Джимми Картера. Его не считали лучшим президентом, пока он сидел в Белом доме, но, по моему мнению, он величайший экс-президент всех времен и народов. Он собрал потрясающую команду, чтобы построить тысячи домов для бедняков в рамках своей программы «Habitat for Humanity» («Жилье для челове-

ства»). Он, безусловно, воплощает собой лидера, полностью лишённого эгоизма и готового служить людям.

– Это хороший пример, – сказал Джефф. – Я бы тоже не прочь с ним поужинать.

– А еще кто? – спросила Дебби.

– А знаете, кто первым пришел мне в голову? Иисус из Назарета.

– Правда?

– Да, – сказал Джефф. – Этот лидер выбрал двенадцать совершенно неопытных людей и сделал из них лидеров, которые могли продолжить его дело, когда он уже пережил телесную смерть. Когда люди задавали ему вопросы, в каждом ответе слышалось, насколько он готов служить. «Как ты ведешь за собой?» «Я сам ведомый». «Как мне стать первым?» «Став последним». Он говорил, что даже он пришел на землю, чтобы служить, а не чтобы ему поклонялись. Он был прямо-таки идеальным воплощением лидера, который служит людям, на Тайной вечере – ведь он мыл ноги своим ученикам и все время повторял: «Что я делаю для вас, то вы должны делать для других». Он все время говорил о будущем. Он вовлекал своих учеников в свое дело. Он постоянно требовал от людей не только меняться самим, но и менять окружающих и свои организации. Он думал и о людях, и о результатах. И он, безусловно, приводил свои ценности в действие.

– Любопытно, – ответила Дебби. – Сомневаюсь, что многие люди считают Иисуса идеальным лидером. Но теперь, когда вы об этом заговорили, я подумала – действительно, ведь его организация существует уже больше двух тысяч лет. Интересно, многие ли из компаний, скажем, из списка Форчюн-100, продержатся хотя бы двести лет, не говоря уж о двух тысячелетиях? Наверное, Иисус – величайший в мире лидер, служивший людям.

– Я в этом совершенно уверен. А что вы думаете? С каким великим лидером прошлого вы хотели бы поужинать?

Дебби на минуту задумалась.

– Как насчет Мартина Лютера Кинга? Из всех великих, о ком я читала, он единственный, у кого было по-настоящему сильное Видение – мечта о том, что когда-нибудь о людях будут судить не «по цвету кожи, но по их внутреннему содержанию». Он видел будущее, вовлекал в свое дело других и воплощал собой все остальные качества, о которых мы говорили.

– Да, доктор Кинг – это правильно.

Дебби заметила, что их время почти подошло к концу.

– У вас есть для меня домашнее задание или вопросы на эту неделю? – спросила она.

– Нет, – ответил он. – Просто перечитайте свои записи. На нашей следующей встрече – последней – мы еще раз обсудим все то, о чем говорили почти целый год. Вы занимались успешно, так что это будет приятный урок.

Дебби понравилось, что Джефф сделал ей такой комплимент, и в то же время от щемящей грусти перехватило дыхание – ведь их встречи скоро прекратятся.

– Это был очень интересный разговор, – сказала она, подходя к двери. – Настолько интересный, что я намереваюсь еще об этом подумать.

Джефф улыбнулся и повторил фразу, которую Дебби уже слышала от него раньше:

– Лидерам всегда есть о чем подумать, Дебби.

## Повторение пройденного

В последующие несколько дней Дебби размышляла обо всем, что узнала во время своих встреч с Джеффом. Она с благодарностью осознавала, что они невероятно сильно на нее повлияли. Ее взгляд на руководство изменился кардинально. Никогда больше она не будет воспринимать ни себя, ни свою команду так, как случилось прежде.

Ее подчиненные были на подъеме и трудились не покладая рук, что просто ее поражало. Они работали все успешнее и успешнее. Цели, которые они себе поставили – вроде создания фанатично преданных покупателей – звучали довольно агрессивно, но все свято верили, что добьются своего. Все хотели во что бы то ни стало превратиться «из худших в лучших». Они решили, что нужно сделать две вещи: во-первых, обслуживать клиентов неслыханно хорошо; во-вторых, работать в команде, а не каждый сам за себя, как было раньше.

«Все эти перемены – результат действий, которым меня научили беседы с Джеффом, – подумала Дебби. – *Он сделал меня совсем другим руководителем, и все изменилось. Наверное, так и есть: каждый взлет и каждое падение зависят от лидера.*

Как-то, проходя по коридору, она столкнулась с Чарльзом.

– А я как раз шел к тебе, – сказал он. – Я хочу поблагодарить тебя за то, что ты так поддерживала меня в последнее время. Я решил перейти работать в центр телефонного обслуживания клиентов. Мне кажется, мои способности можно применить именно там, а не в должности менеджера проекта. Работа с тобой помогла мне понять, что нужно для управления проектами. Наши с тобой разговоры о моих сильных сторонах заставили меня задуматься. Я ухожу через две недели.

– Мне тоже было приятно работать с тобой, – тепло сказала Дебби. – Я уважаю твое решение, и мне будет тебя не хватать.

– Кстати, – сказал Чарльз, – вон там стоит потрясающая женщина, которая, на мой взгляд, идеально подходит на мою должность. Кажется, у тебя с ней назначена встреча через неделю.

– Спасибо, что ищешь для нас сотрудников, – поблагодарила его Дебби с улыбкой.

Чарльз сказал:

– И еще. Спасибо, что слушала меня.

– Слушала? – переспросила Дебби.

– Да, я знаю, что рассказал тебе очень много личного во время наших бесед. Я ценю, что ты была так внимательна.

– Если я хоть чем-то смогу помочь, Чарльз, даже когда ты будешь в другом отделе, пожалуйста, дай мне знать.

Дебби завернула за угол и тут же столкнулась с Джилл.

– Привет, Деб! Судя по всему, сегодня ты руководишь исключительно на ногах! – сказала Джилл и широко улыбнулась.

– Учиться новому никогда не поздно, – засмеялась Дебби. – Кстати, – добавила она, – твоя работа с клиентами и продажи в прошлом месяце были на высоте.

– Спасибо. Вот так мы и станем «из худших лучшими».

Дебби вернулась в свой кабинет. Она выкроила время, чтобы перечитать записи, сделанные во время встреч с Джеффом. Она листала страницу за страницей и удивлялась, насколько же полезно повторение. Модель СЛУГА стала для нее кристально ясной. А что самое главное, ее мысли выстроились в идеальном порядке, так что теперь она могла научить этому других людей.

Дебби закончила читать. Однако кое-какие вопросы все-таки остались. Но она не поддавалась панике. Хотя последняя встреча неумолимо приближалась, Дебби знала, что всегда сможет просто позвонить Джеффу и задать любой вопрос.

\* \* \*

Очень скоро пришло утро последней встречи. Дебби и Джефф снова посвятили первые несколько минут разговору о событиях личной жизни. Они и не заметили, как стали настоящими друзьями. Скоро они уже говорили о том, как Дебби повторяла свои уроки.

– Сначала я коротко написала о каждом компоненте. Хотите услышать, что получилось?

– Да, пожалуйста, – сказал Джефф.

– Хорошо, вот. Люди, мечтающие стать настоящими лидерами, должны быть готовы служить другим вне зависимости от должности в компании. Есть множество способов для лидера послужить своим подчиненным, и всегда нужно искать все новые и новые возможности. Тем не менее существует по крайней мере пять основных направлений, по которым руководитель должен двигаться, чтобы послужить людям и вообще действовать как можно эффективнее. Во-первых, он должен хотеть и уметь Смотреть в будущее. Он должен помочь своим подчиненным увидеть конечную цель и все плюсы ее достижения. Каждый должен знать, кто он такой, куда идет и какова его путеводная звезда в этом странствии.

**Человек, который хочет стать великим лидером, должен быть готов служить другим людям.**

– Хорошее начало, – заметил Джефф. – А дальше?

– «Л» в модели СЛУГА означает Ловить сотрудников и развивать их. Вы сказали мне, что в Ловить есть два компонента. Первый – выбирать и нанимать правильных людей на правильные должности. То есть набрать в команду хороших игроков. Второй – сделать все возможное, чтобы они участвовали в работе и руками, и сердцем, и головой. Вы сказали, что так исторически сложилось – лидеры использовали только руки. Отсюда, наверное, и пошло выражение: рабочие руки. А мы должны брать на работу не просто руки, а гораздо больше.

– Вы замечательная ученица, – улыбнулся Джефф. – Что дальше?

– Дальше – «У», Упорно совершенствоваться. Вот где можно показать свои творческие способности на всю катушку. Лидер должен всегда быть готов совершенствоваться по крайней мере на трех уровнях. Первый – личный. Главные вопросы: «Как я учусь и расту будучи лидером?», «Что я делаю, чтобы вдохновить остальных на постоянное обучение и развитие?». Второй уровень – системы и процессы. Нужно спрашивать себя и подчиненных: Как мы работаем? Как можно работать эффективнее? Какие перемены помогли бы нам лучше служить клиентам и друг другу? И, наконец, третий уровень совершенствования относится к структуре и организации работы. Хороший вопрос: «Какие изменения в структуре компании необходимы, чтобы работать эффективнее?» Лидеры всегда должны задаваться подобными вопросами.

– Продолжайте, – подтолкнул ее Джефф.

– «Г» – Гордиться результатами и отношениями. Мне понравилось, как вы написали об этом в ежегодном отчете. Превыше всего мы ценим клиентов, и это определяет наше поведение и обеспечивает продолжительный успех.

Джефф быстро добавил:

– Чего не понимают большинство людей – так это того, что добиться хороших финансовых результатов можно только при условии хороших отношений. Отношения так же важны, как результат. Должно быть и то и другое, а не что-то одно.

– Я начинаю это понимать, – призналась Дебби. – Обычно мы учим людей тем навыкам, которые нужны для достижения результата: решение проблем, принятие решений и так далее. Мне следует и дальше работать над укреплением отношений и общением с людьми – при этом помогая им успешнее трудиться. Я уже поняла, что мы ценим отношения, если умеем слушать людей, тратим на них время, беспокоимся о них и хвалим их за успехи. Я полностью согласна с тем, что вы обратили на это внимание, Джефф.

– Настоящий лидер обязан ценить результат и отношения, – сказал Джефф с улыбкой. Дебби кивнула:

– «А» – Активировать ценности. Это главное – и это нельзя сделать раз и навсегда. Если руководитель потеряет доверие подчиненных, то его возможности значительно сузятся. Мы должны не только говорить о принципах, хотя я считаю, что это очень важно. Мы должны не просто говорить о ценностях, но как бы иллюстрировать их собственным поведением.

– Что-нибудь еще у вас есть на эту тему? – поинтересовался Джефф.

– Нет, я все еще размышляю, – сказала Дебби. – Я не хочу оказаться тем человеком, который попадет в ловушку (вы об этом предупреждали), – стать лидером, только болтающим, но ничего не делающим.

– Думаю, вам это не грозит, – заверил ее Джефф. – Вам теперь только нужно выяснить, как научить тысячи людей тому, что вы знаете, – сказал он улыбаясь.

– Какие это тысячи? – не поняла Дебби.

– Я хочу, чтобы вы возглавили направление по развитию лидерства в нашей компании. Если вам нравится такая идея, я хотел бы, чтобы вы начали работать через две недели.

Дебби смутилась.

– Я не знаю, Джефф. У меня по-прежнему масса вопросов о лидерстве. Кроме того, вы еще не провели со мной четыре собеседования, – пошутила она.

– А вы думаете, что все встречи за прошедший год не считаются? – спросил Джефф.

– Наверное, вы правы.

– Я вижу, что у вас еще остались вопросы, но это значит только одно – вы не ставите себя выше других, – подытожил Джефф. – Лучший учитель – это тот, кто знает, что сам еще не постиг все до конца.

**Лучший учитель – это тот, кто знает, что сам еще не постиг все до конца.**

– Я рада, что вы так во мне уверены, но кое-что меня сильно беспокоит. Кто будет руководить моей группой?

– По-моему, у вас уже есть кое-кто на примете – Джилл, – сказал Джефф.

Дебби сразу оценила его проницательность. Джилл была бы прекрасным руководителем для этой группы. Но все-таки Дебби была не вполне уверена.

– А достаточно ли я надежна, чтобы занять такую важную должность?

– У вас есть все необходимое, чтобы вызвать доверие людей. Вы смогли полностью изменить свою команду. И за время пребывания в компании вы показали себя человеком с огромным потенциалом. У вас есть энергия, увлеченность, способность учиться и, что самое главное, вы уже стали лидером, который служит другим людям. Я всегда буду вас поддерживать, да и все остальные руководители тоже. Считайте это назначение просто еще одной ступенькой в вашей карьере, которая, как мне кажется, обещает быть длинной и интересной.

– Ладно уж, я согласна! – произнесла Дебби с волнением.

– Поздравляю! – Джефф протянул ей руку. – Я приду на ваше следующее совещание и сделаю официальное заявление.

## Передача эстафеты

Дебби преуспевала в своей новой роли – руководителя направления по развитию лидерства. Обширные записи, сделанные ею во время разговоров с Джеффом, стали основой тренингов по лидерству. Она использовала вопросы, которые задавал ей Джефф, чтобы составлять домашние задания, заставляющие людей размышлять, и предлагала ученикам на основе заданий применять модель СЛУГА в собственной жизни.

Команда Дебби не только смогла работать без нее, но и достигла своей цели – стала «из худших лучшей». Они действительно создали преданных себе фанатов и из продавцов, и из клиентов. Дебби узнала все это, получив приглашение от бывших подчиненных на вечеринку, где они все вместе собирались отпраздновать свои достижения.

Дебби показала приглашение Джону в тот самый момент, как переступила порог дома.  
– И как ты относишься к тому, что они сделали это без тебя? – спросил он.  
– Великолепно, – сказала она с улыбкой.

### **Умение воспитать успешных последователей – отличительная черта великого лидера.**

– Почему?  
– Я послужила им и помогла подготовиться к будущему успеху. Я чувствую, что их победа – отчасти и моя.

– И еще ты нашла человеку его место, – добавил Джон.

– Это точно. Джилл держалась молодцом и проделала огромную работу. Я ужасно рада за нее и за всех нас.

– А ты все еще встречаешься с Джилл?

– Да, мы увидимся на следующей неделе, – сказала Дебби. – Сейчас она официально участвует в нашей программе наставничества – в качестве моей первой подопечной.

– Говорят, это последнее испытание лидера, – сказал Джон.

– Что? – спросила Дебби.

– Посмотреть, как команда будет работать, когда тебя не будет рядом. Умение воспитать успешных последователей, способных действовать самостоятельно, – отличительная черта великого лидера. Если твои сотрудники не могут ничего без тебя сделать, ты не научила их быть лидерами.

Вспомнив, что Джефф говорил об Иисусе и том, что его апостолы продолжили проповедовать его учение, Дебби поняла, что Джон сделал ей огромный комплимент.

– Спасибо за поддержку, – сказала она. – Я раньше не думала об этой стороне руководства. Я считала, что мне просто повезло – ведь у меня была Джилл, которая смогла занять мое место.

– Может, и повезло. Но ты многое сделала, чтобы помочь Джилл и ее подчиненным победить без тебя.

– Спасибо, – Дебби обняла своего мужа. – У меня была потрясающая группа поддержки.

\* \* \*

Через несколько дней пришло время праздника. Все были наслышаны о коренных переменах в отделе по части работы с клиентами после появления Джилл. Каждый предвкушал веселое торжество. Комната была полна еды, воздушных шариков, напитков и важных гостей – включая бывшего начальника Дебби, Тома, и президента компании Джеффа.

Джилл встала перед собравшимися и хлопнула в ладоши, чтобы привлечь внимание.

– Я знаю, что вы все голодны, но мне хотелось бы сказать несколько слов до того, как мы начнем. Во-первых, я поздравляю всех с достижением такой большой цели – ведь мы никогда больше не сможем этого сделать. Мы никогда больше не станем «из худших лучшими». Потому что нам этого делать не придется!

Комната сразу наполнилась громкими аплодисментами. Джилл продолжила:

– Во-вторых, это произошло только потому, что вы это сделали. И это самое главное! Вы жили в согласии с нашими главными принципами. Вы помогли нашим продавцам и заботились о клиентах, вы служили друг другу, вы замечательно справились с поставленной задачей, вы были творческими – очень творческими, но давайте не будем в это углубляться, – слышались смешки, так как некоторые усмотрели в словах Джилл иронию. – Судя по тому, что я вижу, следующий год будет еще плодотворнее.

Толпа снова взорвалась аплодисментами.

– И наконец, мы все знаем, что это было бы невозможно без помощи, преданности и непоколебимой веры одного особенно уважаемого человека – Дебби Брюстер.

И тут все встали и начали стоя аплодировать Дебби. Она была к этому не готова. Ее глаза наполнились слезами, когда Джилл пробивалась к ней.

Дебби вышла на середину комнаты и приняла от Джилл табличку с золотыми буквами.

– От лица всей нашей группы я с радостью возьму на себя честь вручить тебе вот это в знак нашей признательности за твое выдающееся руководство.

Сквозь слезы Дебби прочитала:

«Каждый может быть великим, потому что каждый может служить».

***Мартин Лютер Кинг***

Спасибо, Дебби Брюстер, за то, что научила нас служить.



## Слова признательности

Прежде всего, мы хотим поблагодарить тех, кто помогал нам создавать модель СЛУГА для сети ресторанов «Чик-фил-эй». Это Ли Берн, Марк Конклин, Синтия Корног, Фил Орази и Тим Тассопулос. Их глубокие мысли, старание и усердная работа стали основой этого проекта. Спасибо вам!

Мы также должны сказать, что Трюэтт Кэти, Джимми Коллинз и другие руководители «Чик-фил-эй» десятилетиями применяли на практике принципы, изложенные в этой книге. Эти люди указали путь бесчисленным молодым руководителям. Они – живое свидетельство силы и ценности того, что вы нашли в этой книге. Спасибо, что показали всем нам, как надо служить!

Еще мы должны поблагодарить Донну Миллер, Фрэн Планкетт, Стива Готтри и Марту Лоуренс за невероятные усилия и терпение, с которыми они редактировали, проверяли и переписывали наши многочисленные наброски к книге. Простота изложения в последнем варианте – во многом именно их заслуга.

Мы также хотели бы выразить свою признательность всем тем, кто комментировал наши бесконечные варианты и вносил очень важные предложения. Спасибо вам, Грег Андерсон, Дик Боули, Билл Данфи, Джим Фэллон, Джордж Флери, Дебби Гоинс, Натан Хайтауэр, Томас Хофлер, Джей Кимси, Роб Мартин, Тим Миллер, Сонни Ньютон, Барри Одом, Ли Росс и Бо Сайдз.

Большое число писателей и теоретиков вложили свою энергию в раскрытие многих тем этой книги. Тем самым они помогли нам сделать канву более отточенной. Мы хотели бы отметить здесь таких известных деятелей, как: Уоррен Беннис, Бобб Бил, Шелдон Боулз, Маркус Бакингам, Питер Ф. Друкер, Роберт Гринлиф, Фил Ходжес, Билл Хайбелз, Спенсер Джонсон, Джон Максвелл, Майкл О'Коннор, Энди Стэнли, Джесси Стоунер и Дреа Зигарми.

Еще нам помогали: Джеймс Готтри, Линда Пурди, Джинни Ван Дер Гист и Сяк Ван Дер Гист, ассистенты; Дотти Хэмилт и Анна Эспино – две правые руки Кена.

И наконец, мы хотим поблагодарить всех тех людей на нашей планете, кто верит, что существует высшая форма руководства, основанная не на власти и не на должности; вернее сказать, лидерство, рожденное в сердце служителя. Вы вдохновляете всех, кто вас знает. Спасибо вам!

*Кен Бланшар и Марк Миллер*

## Об авторах

### Кен Бланшар

Немногим удавалось так сильно влиять на людей и компании по всему свету, как это делает Кен Бланшар. Выдающийся и всемирно известный автор, оратор и деловой консультант доктор Бланшар, как его обычно описывают друзья, коллеги и клиенты, – один из самых вдохновенных, ярких и неравнодушных людей в сегодняшнем мире бизнеса.

Начиная с феноменального бестселлера «Менеджер за одну минуту» (The One Minute Manager), написанного в соавторстве со Спенсером Джонсоном, – продажи которого превысили тринадцать миллионов экземпляров, и он все еще остается бестселлером – до целой библиотеки изданий, созданных вместе со знаменитыми практиками, – «Лидерство и одноминутный менеджер» («Leadership and The One Minute Manager»), «Киты: выше и лучше» («Whale Done!»), а также «Raving Fans», «Gung Ho» и многих других – Кен проявил себя замечательным писателем, устремленным в будущее. Кен – духовный лидер «The Ken Blanchard Companies», международной компании, занимающейся консалтингом и обучением менеджеров. Компания была основана им самим и его женой, доктором Марджори Бланшар, в 1979 году, ее головной офис находится в Сан-Диего, штат Калифорния. Он также периодически читает лекции в своей альма-матер, Корнеллском университете, избравшем его почетным членом попечительского совета. Кен – один из основателей «The Center for Faith Walk Leadership» – центра, который занимается обучением и подготовкой людей по программе Вести за собой, как Иисус.

Кен и его жена Марджи живут в Сан-Диего. Вместе они уже более сорока лет. Их сын Скотт, дочь Дебби и ее муж, Умберто Медина, занимают ключевые должности в «The Ken Blanchard Companies».

## Марк Миллер

Человек, который действительно любит свое дело, Марк Миллер пришел работать в один из ресторанов «Чик-фил-эй», будучи еще подростком. Он проработал в корпоративном управлении компании «Чик-фил-эй» в Атланте, штат Джорджия, более двадцати пяти лет, занимал несколько руководящих постов, возглавлял корпоративные коммуникации, отвечал за ресторанные операции, обеспечение качества и обслуживание клиентов. В данный момент он вице-президент по обучению и развитию.

Марк активно участвует в работе местной церкви и отдает много времени развитию церковных общин по всему миру.

Марк множество раз выступал на конференциях и всевозможных мероприятиях в Африке, Азии, Восточной Европе, Центральной Америке и по всей Северной Америке.

Он часто читает лекции по линии «Willow Creek Association» и нескольких других организаций. Сейчас он в сотрудничестве с «EQUIP» занимается обучением миллиона христианских лидеров из разных стран мира. Среди его любимых тем – лидерство, творческий подход, создание команды, построение обучения и евангелизм. Марк говорит о давно известных истинах с новой, прагматической точки зрения. Его слушатели восхищаются его энергичностью, страстностью и готовностью действовать.

Марк и Донна, его жена, вот уже двадцать лет живут в Атланте с двумя детьми.

Чтобы узнать больше о «Чик-фил-эй» и более тысячи отделений этой компании, посетите сайт [www.chick-fil-a.com](http://www.chick-fil-a.com).

## О компании

«**The Ken Blanchard Companies**» – мировой лидер в проведении внутрикорпоративных тренингов с целью повышения качества работы сотрудников компаний и развития лидерских навыков их руководителей. Деятельность «The Ken Blanchard Companies» основана на принципах, изложенных в книгах Кена. Компания признана лидером в области оптимального соотношения важности совершенствования навыков руководства со значимостью вклада всех сотрудников для достижения стратегических целей. «The Ken Blanchard Companies» дает возможность не только учиться, но и сделать первые шаги от обучения к действию.

Кроме того, «The Ken Blanchard Companies» проводит семинары и предлагает консультационные услуги в таких областях, как построение команды, обслуживание клиентов, лидерство, управление эффективностью работы и организационные преобразования.

Чтобы узнать больше о книге «Секрет» и других книгах Кена, а также об услугах, предоставляемых компанией, приглашаем на сайт

**[www.kenblanchard.com/estore](http://www.kenblanchard.com/estore)**.

Чтобы узнать больше о «The Center for FaithWalk Leadership», зайдите на сайт [www.faithwalkleadership.org](http://www.faithwalkleadership.org) или напишите по адресу:

**The Ken Blanchard Companies**

125 State Place

Escondido, CA 92029

**Тел:** (800) 728-6000 или (760) 489-5005

**Факс:** (760) 489-8407

**Blanchard International Group**

125 State Place

Escondido, CA 92029

**Phone:** 760 839 8070

**Fax:** 760 489-8407

**E-Mail:** [international@kenblanchard.com](mailto:international@kenblanchard.com)

**Web Site:** [www.kenblanchard.com](http://www.kenblanchard.com)