

Тропа пастыря

Кевин Леман и Уильям Пентак

Оглавление

Интервью

Ты должен знать, в каком состоянии находится стадо

Исследуй своих овец

Помоги овцам понять, кем ты для них являешься

Обеспечь овец безопасным пастбищем

Посох направляющий

Жезл дисциплины

Сердце пастыря

Конец интервью

Принципы «Тропы пастыря»

Доктор Кевин Леман

Посвящается

*Лучшим пастырям, которых мы знаем, Джудди и Сэнди.
А также Маршалу и Анне — маленькому стаду Уильяма.*

Признательность

Благодарим нашего проницательного и очень требовательного редактора Джона Слоэна за его огромную и неоценимую помощь.

Интервью

Это произошло на заре моей репортерской практики. Однажды, возвращаясь с третьей за неделю официальной церемонии открытия, я обнаружил записку, оставленную для меня от имени Кристины Никель. И в принципе эта книга является результатом ее неожиданного звонка в наш отдел новостей газеты «Texas Star».

Дело в том, что три недели назад, горя желанием произвести впечатление на своего редактора, я позвонил Кристине с просьбой об интервью с Теодором Макбрайдом, самым уважаемым в Америке бизнесменом и менеджером. Он являлся главным управляющим «General Technologies» и руководил компанией с беспрецедентным успехом уже семнадцать лет. Шансов у меня почти не было, потому что он практически никому не давал интервью.

Итак, приготовившись услышать отказ на свою просьбу, я набрал номер его секретаря Кристины. Она без промедления сразу перешла к делу.

— Мистер Пентак, — сообщила она, — мой шеф попросил позвонить вам.

— Да, — сказал я, затаив дыхание.

— Он согласен дать интервью.

Я был в изумлении от услышанного.

В назначенный для интервью день я прибыл в офис главного управления «General Technologies» пораньше, чтобы успеть осмотреться. Два обстоятельства сразу же привлекли мое внимание и произвели очень большое впечатление, как только я переступил порог. Первое: вокруг все кипело, создавая оживленную атмосферу. Можно было прочувствовать энергию, которую излучали снующие туда и сюда сотрудники по всему зданию. И второе, было очевидно: руководство компании придает огромное значение своим работникам, которые знают, что их здесь ценят. Всюду, от вестибюля до столовой, включая мониторы в лифтах, были надписи: «General Technologies: наши люди — это залог нашего успеха и конкурентоспособности».

«Вот где мне надо работать», — поймал я себя на мысли, поднимаясь на третий этаж. Должно быть, приятно работать там, где ты ощущаешь себя больше чем просто винтиком в системе.

Через несколько секунд я уже стоял в приемной и разговаривал с Кристиной Никель.

— Здравствуйте, мистер Пентак, — вежливо поприветствовала она меня. — Мистер Макбрайд ожидает вас. У него в данный момент совещание по международной линии, но он скоро освободится.

— Нет проблем, — отреагировал я, решив воспользоваться временем ожидания с пользой. — Скажите, как долго вы работаете у мистера Макбрайда?

Она улыбнулась и ответила:

— Четырнадцать лет.

— Думаю, вы работаете на него так долго, потому что вам здесь нравится.

— Мистер Макбрайд — самый лучший шеф из всех, у кого я работала, — с нескрываемой гордостью сообщила она.

— И в чем же его секрет? — не унимался я.

Тут она заметила, что на ее столе погасла лампочка телефонной связи.

— Он вас ждет. Сюда, пожалуйста. — Открывая дверь его кабинета, она добавила: — Он ожидает от нас самого лучшего. И поскольку он по максимуму выкладывает себя для нас, мы отвечаем ему тем же.

Тут дверь распахнулась, и я встретился лицом к лицу с легендарным Теодором Макбрайдом, который излучал доброту и человеколюбие. Он удивил меня, заговорив первым.

— Рад встрече с вами, мистер Пентак, — сказал он, крепко пожав мою руку. — Меня зовут Тед Макбрайд.

Неожиданно я ощутил себя таким маленьким в его присутствии.

«Не могу поверить, я нервничаю», — пронеслось в моей голове.

Однако вскоре в процессе нашей беседы дружелюбие мистера Макбрайда помогло мне избавиться от внутреннего напряжения. Он обладал привлекательной внешностью и очень

внимательно меня слушал. Наконец, я задал ему вопрос, не дававший мне перед этим уснуть всю ночь.

— Меня мучает один вопрос, — начал я. — Скажите, а почему вы...

— Почему я решил дать интервью именно вам? — опередил он меня.

— Да, — кивнул я в ответ. — И почему именно сейчас?

— Потому что вы еще молоды, неопытны и не испорчены высокомерием. Относительно вопроса, почему именно сейчас, то пока вам этого знать не надо. Поверьте, для этого есть веское основание. — Он заметил напряженное выражение моего лица и добавил: — Это не имеет никакого отношения к вам лично. Я получаю сотню приглашений в год дать интервью. И все они, как правило, приходят от прожженных журналистов и ведущих телепрограмм о бизнесе, которые уверены, что знают ответы на все вопросы. В вечерних новостях они, словно эксперты, разглагольствуют о том, что происходит на рынке. Один уверяет публику, что дела на рынке пойдут в гору, в то время как другой с не меньшим апломбом пророчествует о его кризисе. И все они годами делают репортажи о моей компании.

Однажды кто-то из ваших сенсационных репортеров написал статью о том, что я продал ощутимую часть своих акций якобы по причине падения доходов компании. Он публично обвинил меня в том, что я распродаю акции убыточной фирмы, скрывая ее положение, и предложил, чтобы это дело расследовала Комиссия по ценным бумагам и биржам. Информация прошла в новостях, и все начали говорить об этом. Только никакого падения доходов не было. На самом деле я продал часть акций, чтобы оплатить расходы на свадьбу моей дочери, и не более.

Мой выбор остановился на вас, мистер Пентак, потому что ваши статьи носят иной характер. Вы обладаете таким качеством, как честность. Более того, вы еще молоды и достаточно идеалистичны. Поэтому вас еще можно чему-то научить. Я не хочу передавать семь величайших принципов менеджмента тому, кто думает, что уже все знает.

— Семь величайших принципов менеджмента? — заинтригованно повторил я, ощущая неожиданный поворот интервью.

— Да. Не секрет, что «General Technologies» является компанией номер один в Америке вот уже более десяти лет. Наши люди работают по принципу одной команды, и такого единства, как здесь, вы не встретите в большинстве компаний. Все это не произошло само собой.

— Причиной этому стали вышеупомянутые семь принципов? — спросил я.

— Абсолютно верно. Самое интересное в том, что вам не нужна большая компания, чтобы увидеть эти принципы в действии. Они работают в любой обстановке, для каждого, кто знает их и действует согласно им. Не имеет значения, менеджер ли вы коммерческого отдела или фармацевтического гиганта, управляющий рестораном или директор воскресной школы. Это не важно, потому что люди везде одинаковы. Вам просто нужно знать необходимые принципы и следовать им.

— Как вам удалось разработать их? — поинтересовался я.

— Никак. Не я являюсь их автором, — отрезал он.

Затем он поднялся из кресла и подошел к окну.

— Эти принципы были переданы мне величайшим человеком, которого я когда-либо знал, не считая моего отца. Он вручил их мне, когда я был ненамного старше вас.

Он посмотрел в окно, сделал длинную паузу и добавил:

— А сейчас я собираюсь передать эти принципы вам.

Я отодвинул в сторону список приготовленных вопросов, Положив перед собой свою записную книжку.

Глава 1

Ты должен знать, в каком состоянии находится стадо

Это произошло, когда я был студентом Техасского университета в городе Остин и готовился получить степень магистра по менеджменту, — начал Макбрайд. — На последнем семестре все мы были очень воодушевлены тем, что все-таки смогли пройти эту программу. Наши профессора так интенсивно пичкали нас огромным объемом информации, как если бы кто-то попытался напоить человека из пожарного брандспойта.

Но, несмотря на восторженные чувства, мы были обеспокоены поиском работы и усиленно рассылали запросы на собеседования в разные фирмы. И вот, наконец, наступил тот долгожданный день, о котором я так мечтал. Компания «General Technologies» приняла меня на работу. Я ощущал восторг и... ужас одновременно.

— Что же привело вас в ужас? — поинтересовался я.

— Я был нанят в отдел финансовых операций на руководящую должность со штатом из девяти работников.

— Вы были обеспокоены тем, что не справитесь с работой? — спросил я.

— И да и нет. Я боялся не работы в финансовом департаменте, а ответственности за девятерых подчиненных; это пугало меня до смерти.

Макбрайд повернулся и медленно покачал головой:

— Сейчас, когда я оглядываюсь назад, мне становится смешно. Я был самоуверенным новоиспеченным магистром, но понятия не имел, с чего начинать в деле управления людьми.

— И как же вы поступили? — спросил я.

— Я решил поговорить с одним из наших профессоров — доктором Джеком Ньюманом. Он преподавал в магистратуре и являлся моим наставником. В тот день, когда я узнал, что меня приняли на работу, я не мог дождаться, чтобы рассказать ему эту радостную новость. Однако я также собирался попросить его о помощи.

— Это он был человеком, который научил вас этим семи принципам?

— Совершенно верно.

Макбрайд сел в кресло и рассказал мне историю, которая больше походила на вымысел, чем на реальные события. Он сказал, что научился секретам великого лидерства у доктора Ньюмана. Эти секреты произвели на него огромное впечатление, гораздо большее, чем любая другая программа, с которой он когда-либо был знаком.

Итак, я сосредоточился, приготовившись слушать Макбрайда. Он начал свою историю, повернув колесо времени на сорок пять лет назад — в апрель 1957 года.

12 апреля 1957 года

Когда я узнал о том, что меня приняли на работу в «General Technologies» запрыгнул в машину и направился напрямик в университет. Стремглав пролетев по зданию, словно гончая, я вломился в офис доктора Ньюмана.

— Доктор Ньюман, я получил работу! Меня взяли в «General Technologies»! Вы можете в это поверить?

— Это здорово! Мои поздравления, Тед, — сказал он, пожимая мне руку. — Это очень хорошая компания. Я горжусь тобой и знаю, что у тебя все получится. А на какую должность они взяли тебя?

— Я буду работать менеджером в финансовом отделе, — объявил я.

— Прекрасно, — ответил Ньюман. — Все потраченное тобою время на учебу не прошло даром. Ты будешь чудесным приобретением для компании, а также замечательным представителем нашей программы. Я знаю, ты отлично справишься со своей задачей.

— Благодарю вас, я тоже на это надеюсь, — сказал я, опустив голову. — Я потратил столько сил, чтобы получить степень магистра, прошел через многочисленные собеседования по трудоустройству, но всерьез даже и не задумался — а готов ли я приступить к работе?

Доктор Ньюман спокойно взглянул на меня.

— Не понимаю, Тед, что случилось? Почему ты думаешь, что не справишься с работой? Ведь у тебя всегда, за исключением нескольких случаев, были только самые лучшие оценки.

— Доктор Ньюман, я не об этом. Финансовая часть не пугает меня, — пояснил я, замявшись. Мне было невыразимо стыдно поведать о своей слабой стороне человеку, которым я так восхищался.

— Ну, хорошо. Тогда в чем же проблема?

— Проблема в том, что я совсем не знаю, как руководить людьми. Мне еще никогда прежде не доводилось управлять хотя бы одним подчиненным, а там мне будет доверено девять человек. Я вынужден быть предельно честным с вами. Эта перспектива пугает меня до смерти. Я даже не знаю, с чего начать.

Несколько секунд я потирал руки, затем посмотрел на него и, наконец, выпалил:

— Вы можете мне помочь?

Внезапно комнату наполнила тишина. Я был уверен, что этим заявлением я только что сильно разочаровал своего наставника. Джек Ньюман был преподавателем одной из лучших программ по менеджменту в стране.

«Неужели я это сказал, — подумал я. — У него ведь совсем нет свободного времени, особенно для студентов, которые и без того уже занимают большую часть его времени».

Доктор Ньюман сидел молча, пристально уставившись на меня, словно он глубоко размышлял над чем-то. Этот момент мне показался вечностью.

Наконец он заговорил.

— Тед, я еще не видел ни одного студента, включая тебя, который не хотел бы сдать и все бросить в конце программы. Каждый мысленно прикидывает варианты отступления, особенно когда на горизонте появляется перспективная работа. Я знаю, что вам приходится много заниматься и впереди тебя еще ожидает последний экзамен, который станет решающим в дипломе. Однако чтобы преподать секреты управления людьми? у меня есть некоторое условие. Отныне тебе придется не только заниматься основными дисциплинами, но и посвятить мне все субботы до самого дня твоего выпуска.

Я стоял, изумлено уставившись на него. Он попал в точку. У меня на самом деле было желание все бросить. Да, я считал, что учеба здесь — это огромный плюс в моей жизни, однако все, чего я хотел в данный момент — это сдать.

Ньюман прервал мои мысли:

— Тед, я согласен пожертвовать своими субботами ради тебя, но только в том случае, если ты действительно готов учиться. Мое время слишком дорого стоит. Хорошенько подумай над этим, а вечером дай мне знать о своем решении.

Придя домой, я начал старательно все обдумывать. «Несомненно, меня и без того обучат необходимым навыкам в компании „General Technologies”», — размышлял я. Однако и Ньюман не был рядовым преподавателем, знающим только то, что пишут в книгах. Ему шесть раз присваивали звание «Выдающийся профессор года», во многом благодаря тому, что он имел международную практику. Плюс ко всему, он имел огромный успех в практическом консалтинге.

Недолго думая, я принял окончательное решение.

— Возможно, я сумасшедший, — сказал я сам себе вслух, набирая номер профессора. Он поднял трубку. Отступить было поздно.

— Алло.

— Доктор Ньюман...

— Да, Тед. Что ты решил?

— Я согласен.

— Отлично. Жди меня завтра в 8 часов утра на углу улицы возле Бизнес-школы. Я подъеду и заберу тебя. Кстати, надень джинсы, которые тебе не жаль немного испачкать.

Я повесил трубку, а в моей голове крутились вопросы:

«Да... во что это я только что вляпался, интересно? Какие джинсы, зачем?!»

На следующее утро, невзирая на сомнения, я стоял на углу улицы в ожидании и думал, что, возможно, я самый тупой студент в магистратуре. Зачем мне все это надо, ведь у меня уже была работа.

Некоторое время спустя из-за угла улицы вывернул старый, разбитый, с выцветшей краской пикап и остановился возле меня. Дверь распахнулась, и, к моему удивлению, за рулем я увидел доктора Ньюмана, одетого в футболку, старые джинсы и потертые ковбойские ботинки. Я никогда еще не видел его одетым во что-либо другое, кроме костюма и галстука.

Увлечшись своими размышлениями, я и не заметил, как мы уже, скрипя и подпрыгивая на кочках сельской дороги, подъезжали к ранчо доктора Ньюмана, расположенного среди техасских холмов. Съехав с основной трассы, мы направились прямо к месту назначения. Впечатляющие просторы ранчо и его красота поразили меня.

«Может, мне заняться консалтингом, как Ньюман», — подумал я.

На полпути к дому он опять свернул на боковую дорогу. Через полмили я увидел большой живописный пруд, с одной стороны обсаженный старыми дубами. Они величественно покачивали своими ветвями, бросая тень на луг. Там, в тени, лежало маленькое стадо овец. Профессор притормозил у обочины проселочной дороги и заглушил двигатель.

— Мы на месте, — сказал он, ухмыляясь. — Мне нужно пересчитать своих овец.

Я уставился в окно.

— Серьезно?

— Конечно. Я всегда первым делом проверяю стадо. Обычно я пересчитываю их рано утром, но сегодня решил заняться этим немного позже, чтобы ты мог понаблюдать.

«Должно быть, он шутит», — подумал я.

Затем вслух произнес:

— Звучит здорово!

Отвернувшись в сторону, я закатил глаза в недоумении и возмущении. Если бы я только знал, что он устроит мне смотрины своих овец, я бы с огромной радостью остался дома и наслаждался сном. Однако пересчет овец не занял слишком много времени, и уже вскоре мы приступили к нашему уроку по менеджменту.

— Кто бы мог подумать, — сказал я, открывая дверцу машины, — великий профессор по менеджменту и консультант одного из лучших университетов занимается еще и мелким скотоводством.

Ньюман засмеялся, выбираясь из машины.

— Только никому не говори об этом, это мой секрет. Я не только люблю этих овец, они являются для меня воспоминанием о моем детстве.

— Овцы? — удивился я.

— Я вырос в Вайоминге. У моего отца было большое ранчо и много овец, — пояснил он. — Я работал каждое лето, ухаживая за овцами. И многому у них научился.

Несмотря на мое сожаление о потерянном сне, мне вдруг стало очень любопытно. Когда Ньюман подошел к воротам, я увидел, что овцы стали подниматься на ноги и направились к профессору. Это были холеные, хорошо откормленные овцы. Окружив своего хозяина, они начали весело бляеть.

— Похоже, они рады вас видеть, — заметил я.

— Эти чувства взаимны, — ответил он. — По меньшей мере дважды в день я или мой помощник приходим к ним на пастбище. Они, словно собачки на привязи, следуют за мной, куда бы я ни пошел.

Он наклонился, чтобы погладить овцу.

— Давай, заходи. Если будешь себя хорошо вести, то они тебя не укусят.

— Лаадно, — протянул я, заходя в загон.

Часть овец тут же отступило назад. Когда же они убедились, что я не опасен, то сразу же обступили меня.

— Фу, ну и вониючие же они! — возмутился я громко.

Ньюман засмеялся.

— Тед, когда любишь, то ценишь их суть, а не внешние свойства. Неужели ты ожидал, что они будут пахнуть французскими духами? Ладно, помоги мне. Подсчитай, сколько здесь овец.

Я быстро прикинул и ответил:

— Думаю сорок две. Трудно сказать точно, они же все время перемещаются.

— Хорошо, — ответил он. — Столько и должно быть.

— Прекрасно, — воспрянул я. — Надеюсь, мы закончили?

— Не совсем.

Профессор стал проверять овец на пастбище, осматривая каждую с головы до пят, чтобы убедиться в отсутствии червей, струпьев и других болезней. В тот момент я радовался, что не успел позавтракать. Потом он пересмотрел их копыта, не расколоты ли они и нет ли там какого-нибудь заражения.

— Овцы выглядят очень хорошо, — подытожил он. — Значит, следующие месяцы они переживут нормально.

— Летняя жара действует на них? — поинтересовался я.

— Да, и жара, и насекомые, — ответил Ньюман.

— Насекомые?

Я уже и не знал, хочу ли слышать об этом.

— Они прилетают на протяжении всего лета. Слепни разных видов, мошки, клещи, мухи и комары. Но хуже всего — это гнус.

— Гнус?

— Они залетают в нос к овце и откладывают яйца в носовые мембраны, — объяснил Ньюман. — Оттуда личинки ползут в носовые пазухи, а через них в голову овцы, где и поселяются. Зуд сводит овцу с ума. Когда приходит лето, мы дезинфицируем каждую овцу аэрозолем для защиты от этих паразитов.

— Хорошо, что я спросил, — сказал я, решив, что мне придется отказаться и от второго завтрака. — Мы уже закончили здесь, доктор Ньюман?

— Почти, мне еще нужно сходить глянуть на озеро и осмотреть ограду. Это не займет много времени.

Следующие пятнадцать минут я наблюдал, как профессор осматривал пруд, убеждаясь, что вода пригодна для питья, и ходил вдоль ограды, проверяя ее целостность. Он периодически останавливался и ногой выравнивал ямки, которые выкопали овцы у основания ограждения. Кроме того, он проверил пастбище на предмет присутствия ядовитых растений. В конце концов он сказал:

— Теперь мы можем пойти в дом. Я приготовлю для нас завтрак.

Час спустя после плотного завтрака и двух чашек крепкого кофе мы убрали со стола. Вытирая сковородку от излишков масла, Ньюман посмотрел на меня и спросил:

— Ну что, ты готов?

— Без сомнения, — ответил я. — Давайте перейдем к делу.

— Великолепно, тогда я отвезу тебя назад, в кампус.

— Что?

Я был ошеломлен:

— Что значит в кампус? Я так понял, что посвящаю свои субботы урокам лидерского искусства. А вместо этого мы покрутились вокруг кучи «вонючек» и теперь едем в кампус?! Когда же у нас будет первый урок?

Ньюман, не глядя на меня и продолжая заниматься сковородой, спокойно ответил:

— А мы его уже провели. И кстати, это не куча «вонючек».

— Что вы имеете в виду под словами, «мы его уже провели»? — настаивал я. — Я что, заснул за партой, когда вы его проводили?

Ньюман поставил сковородку и сел.

— Мы уже провели первый урок по управлению людьми, — сдержанно сказал он. — И ты действительно его проспал. Но я не удивлен, поскольку так поступают многие менеджеры.

От разочарования в моем горле запершило. Я зря потратил время, пропустив то, для чего сюда приехал.

— Когда же был этот урок? — тихо спросил я. — На пастбище?

— Точно.

Я в изумлении посмотрел на профессора.

— Послушай, когда ты начнешь работать в компании, то у тебя появится стадо из девяти человек. Чтобы быть успешным лидером, тебе нужно будет взаимодействовать с ними так же, как пастырь обращается со своими овцами. Тед, твои финансовые навыки прекрасны, и тебе необходимо их использовать. Но для настоящего успеха этого мало. Компания не доверит тебе штат с большим количеством персонала, пока ты не докажешь, что можешь управлять девятью работниками. Так что если ты действительно хочешь стать великим лидером, тебе придется пройти школу «Тропы пастыря».

— Тропы пастыря? — робко переспросил я.

— Да, — ответил Ньюман. — Я уже говорил тебе, что в юности пас овец на ранчо отца. Я многому научился за время, проведенное с овцами на полях Вайоминга.

— Да, я помню. Продолжайте.

— Но знаешь, я мечтал покинуть ранчо и нырнуть с головой в бурлящий поток жизни. Я хотел жить в большом городе и найти свое место в огромном мире коммерции. Ты помнишь, как на первом уроке я рассказал вам об этом?

— Да.

— И ведь я достиг огромного успеха в своей карьере. Как и ты, я начинал с самой незначительной менеджерской должности. А спустя определенное время я стал вице-президентом компании.

— Здорово.

— Когда я начал свой путь менеджера, то понял, что не напрасно потратил время, когда пас овец на полях. Ведь на самом деле именно там я учился руководить людьми. И что важнее всего, я знал, каким лидером я должен быть для них, чтобы они с готовностью желали следовать за мной.

— Да ладно, доктор Ньюман, — возразил я. — Вы что, серьезно?

Он посмотрел мне прямо в глаза и сказал:

— Я серьезен как никогда, Тед. Я действительно знаю, как пасти людей. И если ты на самом деле хочешь быть успешным в этом искусстве, тебе необходимы эти знания тоже.

— Тропа пастыря? — снова спросил я.

— Да. Как только ты научишься семи принципам «Тропы пастыря», то действительно станешь умелым лидером.

— Итак, какой же первый принцип?

— Ты имеешь в виду тот, который упустил?

— Очень смешно. Полагаю, он заключается в проверке моих людей на наличие вшей, не так ли?! Умоляю вас, доктор Ньюман. Вы же согласились мне помочь. Возможно, мне необходимо все разжевывать по утрам в субботу, поскольку я не привык вставать рано по выходным.

На лице Ньюмана появилась хитрая улыбка. Он встал из-за стола и пошел на кухню. Прежде чем я успел что-то сказать, он вернулся с полным кофейником, наполнил наши чашки и велел мне приготовить свою записную книжку. Затем он сел, сделал большой глоток из чашки и пристально посмотрел на меня.

Наконец, поставив чашку и наклонившись вперед, тихо сказал:

— Тед, первый принцип «Тропы пастыря» — ты всегда должен знать, в каком состоянии находится твое стадо.

Я принялся записывать.

— Менеджер должен знать тех, кем он поставлен руководить, — продолжал он. — Тебе не только необходимо знать задачу своих подчиненных, но и их самих. Многие менеджеры слишком сильно фокусируются на своих проектах и слишком мало на своих людях. Они ведут себя так же,

как ты вел себя утром, когда мы пришли в загон к овцам. Со стороны кажется, что они с ними, но их сердце закрыто для людей. Их основной фокус сосредоточен на работе, но не на работниках.

— Да, но работа должна быть сделана, — упорствовал я.

— Верно. Только не забывай, именно люди будут выполнять эту работу. И именно они являются твоей величайшей ценностью, вне всякой конкуренции. Менеджеры вполне согласны с этим теоретически, но не более.

— Я знаю, что вы имеете в виду, — перебил я. — У меня был босс, который говорил правильные вещи, но никогда им не следовал. Когда мы ошибались, он кидался на нас, словно зверь, затем уходил, ожидая, что после такого воспитательного процесса мы исправим ошибку и выполним работу на высшем уровне. А когда мы отлично выполняли свое задание, он даже этого не замечал. Это было отвратительно.

— Тед, — продолжил Ньюман, — вот тебе и первый принцип «Тропы пастыря» — всегда знай состояние своего стада.

— Как это делать? — спросил я.

— Во-первых, помни, что проверка стада должна проводиться с каждой овцой по отдельности, как мы делали это утром. Люди, которые будут у тебя в подчинении, естественно, являются частью одного стада. Но каждый из них индивидуален, и это именно то, как они хотят, чтобы ты к ним относился. Поверь, людям надоело, что их считают толпой. Они желают, чтобы ты относился к ним не просто как к рабочей массе, но к каждому как к отдельной личности.

— Звучит мудро, но как это сделать?

— Тебе нужно проявлять неподдельный интерес лично к каждому, кто будет иметь с тобой дело, — ответил Ньюман. — Узнай их интересы и способности. Когда они утро за утром приходят на работу, их мотивируют собственные цели и мечты. Тебе нужно знать их. А также будь в курсе их карьерных амбиций и разочарований. Иными словами, Тед, тебе придется поставить перед собой задачу узнавать, что влияет на них сегодня.

— Каким образом я смогу осуществлять это? — спросил я.

— Постоянно интересуйся ими, — ответил Ньюман. — Я уже говорил тебе, что я или мой работник минимум дважды в день навещаем овец. Когда ты начнешь работать в «General Technologies», делай то же самое. Ты будешь находиться среди людей, поэтому держи глаза и уши открытыми и задавай побольше вопросов. И что особенно важно, слушай ответы. Например, если работник отпрашивается, чтобы отвести ребенка к врачу, в следующий раз осведомись у него о самочувствии ребенка. Лучшее, что ты можешь делать, это хранить в памяти то, чем живут твои люди. Звучит это легко, но сделать будет практически невозможно, если не выполнить последнего требования.

— И что это за требование?

— Неподдельно, по-настоящему заботься о людях. Ты можешь применять самые проверенные принципы, но если не будешь искренне печься о тех, кто тебе подотчетен, то люди за тобой не пойдут. Если они для тебя только «вонючие овцы», то не ожидай от них особых стараний. И долго в твоём загоне они не задержатся. Есть старая, но правдивая поговорка: «Для людей не важно, насколько ты умный, пока они не увидят, насколько ты любящий». Что ж, — заключил Ньюман. — Тебе есть сегодня о чем подумать, да и уроки нужно учить. Я отвезу тебя обратно в кампус.

Назад мы ехали молча. Мне действительно было над чем задуматься. Я открыл записную книжку и прочитал:

Тропа пастыря

1. Ты должен знать, в каком состоянии находится стадо

- Работа не может быть важнее людей.
- Познавай свое стадо, уделяя внимание каждой овце.
- Регулярно проводи время со своими людьми.
- Держи глаза и уши открытыми, задавай вопросы и выслушивай ответы.

Глава 2

Исследуй своих овец

Следующим субботним утром я отправился на встречу с профессором, которая была назначена на овечьем рынке, где проводили аукционы, продажу и обмен домашнего скота. События предыдущей субботы были почти смыты из моей памяти потоком всевозможных приготовлений к грядущим экзаменам. Но я старался восстановить в памяти урок, который преподавал мне доктор Ньюман неделю назад.

«Всегда знай, в каком состоянии находится стадо, — думал я, пытаюсь вытряхнуть сон из моей головы. — Исследуй свое стадо, уделяя внимание каждой овце. Проводи время со своими людьми регулярно и выслушивай их».

Когда я прибыл на место, доктор Ньюман уже ждал меня. Я припарковал свой «крайслер» среди множества грузовых пикапов.

— Ты, случаем, не в сапогах? — спросил он, глядя на мои новенькие мокасины.

— А чем вам не нравятся мои мокасины? — возмущенно спросил я.

— Всем нравятся, — ответил он. — Хорошая обувь, это даже будет забавно.

Тут я глубоко вздохнул и ощутил самый отвратительный запах, который я когда-либо вдыхал. Это была смесь резких запахов гниющего сена и навоза, которая была несравнима даже с запахом гари от выхлопных газов тракторной трубы.

«Не упоминай ничего о вонючих овцах», — подумал я, помня как это не понравилось профессору. Хотя я понимал, что меня выдают мои напряженные ноздри.

— Ну, что? — подмигнул Ньюман. — Я вижу, ты наслаждаешься свежим деревенским воздухом.

— Еще бы, — ответил я. — Задохнуться от такого наслаждения можно.

Ньюман громко рассмеялся.

— Ничего, переживешь. А сейчас пойдём. Тебе нужно кое-что увидеть.

Когда мы живо направились к месту аукциона, я старался идти рядом с профессором, но очень скоро отстал от него. Дело в том, что земля вокруг была просто заминирована навозными кучами разных форм, размеров и окрасок. Пробираясь между этими кучами, я вспомнил свой глупый вопрос: «А чем вам не нравятся мои мокасины?»

Мы вошли в здание аукциона и очутились на трибунах, которые окружали загон для скота. Напротив возвышалась платформа для аукционеров и их ассистентов. Помещение было забито фермерами в ковбойских шляпах, оживленно выкрикивающими цену для очередной стоящей в центре овцы.

Три ассистента стояли внизу, прямо напротив покупателей, внимательно наблюдая за каждым жестом в аудитории. Бесконечное гудение периодически замирало, когда очередной покупатель поднимал руку и называл цену. Ассистент сразу протягивал одну руку вверх, а другую по направлению к покупателю и кричал:

— Хоп!

Мы стояли сзади и смотрели на весь этот балет, пока покупали одно животное за другим.

Ньюман нагнулся ко мне и прошептал:

— Отсюда все начинается. Великая команда закладывается здесь. Эти скотоводы формируют свои стада именно тут.

В это мгновение нас прервал резкий крик ассистента:

— Хоп!

— Ладно, — сказал я. — В этом нет никакого секрета, как мне кажется. Они просто выбирают понравившуюся овцу, поднимают руку и называют цену. Что тут особенного?

В этот момент аукционист стукнул деревянным молотком по доске и крикнул:

— Продано!

Ньюман наклонился ближе.

— А сейчас смотри.

После того как покупка была оформлена, почти каждый фермер вытянул листок бумаги из кармана, что-то написал на нем и положил обратно.

Ньюман продолжал:

— Предложить цену легче всего. Каждый пастух, перед тем как приехать сюда, сделал домашнюю заготовку. Они отмечают цены на каждое животное и ожидают, пока интересующий их лот не выведут в круг. Они знают, когда придет их время.

— И что из этого?

— Пойдем, и я покажу тебе. Взглянем на загоны, где находятся животные.

Ньюман снова помчался вперед. Я же следовал за ним так быстро, как мог, пытаясь по возможности не испачкать свои мокасины.

Стоя возле одного из овечьих загонов, он посмотрел на меня и сказал:

— Представь, что ты один из тех фермеров на аукционе. Какое из этих животных ты бы хотел приобрести?

— Хорошо. Ну, допустим, вот эта овца очень мило выглядит.

В действительности я вообще не видел разницы между овцами.

— Плохой выбор, — заключил он.

— Почему это? На мой взгляд, они все очень хорошо выглядят. Что же отличает одну овцу от другой?

— А ты присмотришься, — сказал Ньюман. — Посмотри внимательнее на нее.

Он нагнулся к овце, которую я выбрал, и принялся показывать мне все ее недостатки.

— Тебе нужна ровная холка, а не ухабистая, как у этой овцы. Животное должно иметь крепкие, ровные ноги, подтянутые плечи и широкую грудную клетку.

— Почему это так важно? — поинтересовался я громко.

— Потому, что ты должен искать здоровую, продуктивную овцу. Вот так, Тед. Как пастырь своим выбором овцы ты облегчишь или усложнишь управление стадом. Если ты сделаешь неправильную покупку, то вдобавок получишь проблемы, которых мог бы избежать.

Я подумал секунду и сказал:

— Это похоже на футбол. Каждая команда очень щепетильна в подборе игроков, потому что выигрывает тот, у кого лучшие спортсмены в команде.

— Очень хорошее сравнение, — отметил Ньюман.

— Спасибо, — сказал я. — Однако что я должен делать для того, чтобы иметь в команде здоровых, продуктивных овец, когда приступлю к работе в «General Technologies»?

— Хороший вопрос; сразу видно, что это заставило тебя хорошенько задуматься, — сказал Ньюман. — Давно, когда я был еще менеджером и занимался подбором сотрудников, то всегда старался брать таких, которые были пригодны как для должности, так и для компании в целом. Также я проверял и тех, кто уже работал со мной, соответствуют ли они требованиям своих должностей.

— И как вам это удавалось? — спросил я.

Ньюман улыбнулся.

— Видишь ли, каждая овца имеет определенное строение и внешность. То же самое можно сказать и о каждом человеке в компании. Так что изучай их характер, чтобы убедиться в их пригодности.

Я задумался на секунду, чтобы осмыслить сказанное.

— Хорошо, объясните тогда, почему характер играет важную роль.

Ньюман сел на перила, вытянул листок из кармана и жестом подозвал меня. Затем он написал слово «характер».

— Чтобы избавить тебя от нелепых ошибок, я запишу здесь перечень необходимых факторов, которые тебе надо знать.

Сильные стороны

— Во-первых, я хочу видеть в человеке необходимые для работы навыки. Некоторые из них можно приобрести в процессе работы. А некоторыми уже надо владеть в день приема на работу. Это зависит от должности. Я всегда стараюсь поместить людей туда, где могут проявиться их сильные стороны, а не слабости. Итак, первый шаг — увидеть сильные стороны в людях, из которых ты собираешь команду, а также в тех, кто уже работает с тобой.

Сердце

— Твои сильные стороны отражают твои способности, а сердце отражает твою страсть, — пояснил Ньюман. — Нет ничего более типичного, чем компания, наполненная яркими, талантливыми, но совершенно не мотивированными для работы людьми. Не так важно насколько ты силен в данной сфере, а важно, есть ли у тебя мотивация, чтобы проявить эту силу. Поэтому я хочу знать, к чему мои люди имеют сильное стремление. Если я помешу их в сферы, которые отвечают их стремлениям, тогда они будут прилетать пулей на работу, поскольку не будут считать ее местом, где получают зарплату, но средством для самореализации. А в этом есть существенная разница.

Поведение

— Но этого недостаточно, — продолжил Ньюман. — Тебе нужны позитивные и способные люди. Выбирая между талантом и поведением, я всегда предпочитаю последнее.

— Почему? — спросил я.

— Все очень просто. Люди с правильным поведением обычно являются командными игроками. Как правило, люди с негативным поведением — это одинокие рейнджеры. Они не способны учиться.

— Я могу понять преимущество хороших отношений над талантом в идеальном мире, — ответил я. — А что, если человек с плохим поведением является лучшим исполнителем? Что вы сделаете?

Ньюман, сделав паузу, ответил:

— Тед, избавься от него.

— Но если я избавлюсь от лучшего сотрудника, тогда упадет исполнительность всей команды. Не будет ли лучше вместо увольнения помочь этому человеку развить позитивное поведение?

— Нет, потому что люди с негативным поведением не имеют сердца, способного учиться. Очищение команды от подобных индивидуалистов будет немного болезненным, но это необходимо. Тебе следует помнить, что звездные исполнители своим плохим поведением заводят остальных. Цена, которую ты заплатишь, будет слишком высока. Ведь люди с плохим поведением не помогают, а только накаляют атмосферу.

Ньюман вздохнул и продолжил:

— Есть и другое, не менее веское основание, чтобы показать им на дверь. Своим поведением они подают плохой пример для остальных. А он, как известно, заразителен. Если ты будешь закрывать глаза на подобных людей, боясь их потерять из-за способностей, остальные начнут подражать их плохим привычкам. Ведь если это можно одному, то почему нельзя другим? Я уже видел, как негативное поведение одного человека, словно рак, поражало целый офис.

— Это так, — согласился я. — Когда я был на последнем курсе, то проходил летнюю стажировку в банке. Лично я был в восторге, что мог там работать. Но среди нас был один сотрудник, который критиковал все и вся. А любая ошибка руководства только подливала масла в огонь. В итоге я разочаровался и не мог дождаться окончания стажировки, решив, что допустил ошибку, устроившись туда.

— Характерный пример, — отметил Ньюман. — Эти люди пропагандируют синдром «более зеленой травы». Ты помнишь дыру под забором, которую я зарывал, когда мы были на пастбище?

— Конечно, — ответил я.

— Так вот, овца, которая вырыла ее, была лучшей из всех. У нее была самая густая шерсть в стаде и она была сильной, как бык. Вся проблема была в ее плохом поведении.

— Я и не знал, что у овец есть стандарты поведения, — засмеялся я.

— Да уж поверь. Она всегда бодалась с младшими овцами, демонстрируя им, кто здесь хозяин. Но более того, эта овца подрывала ограду. Она всегда пыталась найти лазейку, чтобы улизнуть на соседнее поле. У меня самое роскошное пастбище в наших краях, но она почему-то думала, что за забором трава зеленее. Заметив, что мои ягнята стали копировать поведение этой овцы, копая под оградой, я принял решение избавиться от нее. Я хотел, чтобы эта овца наслаждалась тем, что я для нее сделал, но ей этого было мало.

Ньюман сделал паузу, а затем продолжил:

— Сейчас эта овца напомнила мне моего юного коллегу из университета много лет назад. Этот амбициозный молодой профессор сообщил декану о том, что ему предложили повышение в другом университете, открывающее большие возможности. На самом деле этот молодой выскочка не собирался уходить из университета, просто он решил использовать эту ситуацию в целях манипуляции над старым деканом.

— Как же поступил декан? — спросил я.

— Он поправил свои очки, настроил-слуховой аппарат, встал из кожаного кресла и протянул руку молодому профессору: «Я хочу первым пожелать вам успеха в новом начинании. Я совсем не желаю стоять на пути карьерного роста такой яркой личности, как вы». Затем декан посоветовал профессору освободить поскорее его бывший офис и тут же дал распоряжение искать ему замену.

Ньюман усмехнулся.

— Я не вспоминал об этой истории годами. Этот молодой человек вошел в офис, рассчитывая положить старика на лопатки, а выскочил оттуда, как скулящий щенок.

— Для него это было уроком, — сказал я.

— И для всего факультета, — ответил Ньюман. — Старый декан не позволил синдрому «более зеленой травы» распространиться через этого себялюбивого и амбициозного человека.

— Кстати, о синдроме травы позеленее, — вспомнил я. — Как вы поступили с овцой, которая принесла вам столько проблем?

— В двух словах, Тед: овцу зарезали! Итак, давай закончим остальные два пункта и поедем на ранчо. Работа должна быть сделана, и я не собираюсь тратить наше время напрасно.

Личность

— Каждый из нас является личностью, — продолжил Ньюман. — Некоторые экстраверты, иные интроверты. Одни хотят быть уверенными в том, что будут завтра делать то же, что делают сегодня. Другие скорее умрут, если их жизнь не будет постоянно меняться. Некоторые процветают только в определенной структуре. Другие успешны, только постоянно меняясь. Важно поставить человека в позицию, которая соответствует его личности. Позволь дать тебе некую подсказку: в «General Technologies» каждые полгода производят радикальные перемены во всех сферах. И я был бы очень осторожен, нанимая тех, кто не терпит перемен.

Богатый опыт

— Тед, заметь, я не сказал «опыт». Я сказал: «богатый опыт». Последний пункт — нелегко уловимый, но о нем необходимо сказать. Каждый, с кем ты встречаешься, является результатом своего жизненного опыта. Часто ключом к пониманию индивидуальности человека и знанию, куда его поместить в команде, является информация о том, через что этот человек прошел. Не могу утверждать, что в этом принципе заложено обязывающее правило, но приведу тебе пример для большей ясности.

— Было бы хорошо, — сказал я.

— Однажды мне нужно было нанять руководителя проекта для работы с группой клиентов. Мой срок работы с этой компанией еще не был велик. Однако я достаточно хорошо знал требовательность и дотошность данных клиентов. Каждый из них считал свой проект самым лучшим для нас. И все они хотели осуществления своих проектов в короткие сроки. Это создало весьма рискованную обстановку. Я понимал, что мне нужно быть очень осторожным в подборе кандидата на эту должность.

— И что же вы сделали?

— Я нанял церковного служителя в отставке.

— Вы наняли служителя?

— Да, я нанял служителя. Кстати, большинство моих друзей отреагировали на это точно так же. Они сказали: «У него нет никакого опыта. Он понятия не имеет о том, что такое корпоративный мир. Все, что он знает, это как проповедовать по воскресеньям». Поднялся такой гвалт! Но я знал, что так будет лучше. Я знал, что у него были необходимые способности для данной работы, стремление и тактичность. Но мне было известно еще кое-что более важное.

— Что же это?

— Я знал, что он имеет богатый опыт работы с людьми. И кому, как не ему, доводилось часто сталкиваться с человеческим самолюбием. А значит, он должен был справиться и здесь.

— И у него получилось?

— Еще как! Вошел, как патрон в патронник.

Когда мы шли к моей машине, Ньюман дал мне несколько отцовских советов. В тот момент я понял, что мы перешли от взаимоотношений типа учитель — студент к отношениям наставника и подопечного. Конечно же, только сейчас я понимаю, что тогда он взял на себя ответственность пасти меня.

— Тед, есть еще две вещи, — сказал Ньюман.

— Что именно?

— Не делай ошибку, думая, что все, чему я тебя учу, можно использовать только для других людей. Это нужно и тебе.

— Что вы имеете в виду? — удивленно спросил я.

Ньюман задумчиво посмотрел на меня и, не переставая шагать, сказал:

— Тед, многие люди тратят годы, борясь за то, чтобы узнать свое призвание в жизни. И я был одним из них. Я потратил годы, занимаясь тем, что у меня хорошо получалось, однако всегда чувствовал, что мне чего-то не хватает. И пока я не нашел себя как учитель, меня постоянно преследовало ощущение, что я не в своей тарелке. А с тех пор, как я попал в класс в качестве преподавателя, я осознал свое призвание. Преподавание отражает то, кем я являюсь. Оно больше, чем что-либо другое, отражает мои сильные стороны, поведение и индивидуальные черты. Так как я пришел из мира корпораций, то в обучении бизнесу у меня есть явное преимущество.

— Тед, — продолжал он, — если ты хочешь найти свое призвание, тебе необходимо узнать, в чем твои сильные стороны и потенциал; реализуй себя именно в той сфере, где нужен этот потенциал. Затем посмотри на свои качества и убедись, что ты пригоден для этой работы.

Мы остановились возле машины, когда Ньюман объявил:

— Вот твоя домашняя работа на сегодня. Я хочу, чтобы ты выписал свойства своего характера.

Он похлопал меня по плечу и ухмыльнулся.

— Доктор Ньюман, вы сказали о двух вещах. А какая вторая? — напомнил я ему.

— На твоём месте я бы вытер свою обувь, прежде чем сесть в машину.

Я посмотрел вниз и чуть не потерял сознание.

— Мои туфли! Мои новенькие мокасины! Я их никогда не отмою от грязи и навоза.

Я с досадой повернулся к Ньюману.

— У меня нет даже бумажных салфеток, что же мне делать?

— Даже не знаю, — ответил он. — Тебе нужно было учиться на кризис-менеджера. Но в любом случае, Тед, я уверен, что ты справишься.

Пришлось осквернить школьную газету о свои туфли. После того я сел в машину. Ньюман тем временем зашел в здание аукциона, чтобы оформить покупку овцы. В тот момент я не был уверен, что справлюсь с такой серьезной задачей.

«Я только стартую в этом нелегком деле управления людьми», — подумал я, после того как записал второй урок доктора Ньюмана:

Тропа пастыря

2. Исследуй своих овец

- Твой выбор овцы облегчит управление стадом или усложнит его.
- Стартуй со здоровой овцы или унаследуешь чужие проблемы.
- Узнай форму своей овцы, чтобы определить ее в нужный загон.

Глава 3

Помоги овцам понять, кем ты для них являешься

По дороге от аукциона до ранчо я размышлял над словами доктора Ньюмана. Я был так занят, заканчивая Бизнес-школу, что даже не задавался вопросом, какая карьера подошла бы мне лучше всего. Я знал, что хочу работать в большой компании, такой как «General Technologies», и все.

Затем я подумал о девяти работниках, которые будут переданы под мою ответственность. Я начал понимать, что успех нашего маленького отдела будет зависеть от того, насколько я постараюсь, чтобы эти люди ощущали себя на своем месте. Будет ли их потенциал и стремления совпадать с теми задачами, которые им необходимо будет выполнять?

— Я хочу, чтобы мои люди делали работу от всего сердца! — громко сказал я, озвучивая свои мысли. — Я хочу, чтобы они шли на работу в приподнятом настроении.

В этот момент до меня начало доходить, что эффективность и состоятельность моего маленького стада будет зависеть от того, каким пастырем-лидером буду для них я. Как только я припарковал свою машину на придорожной стоянке, ко мне подъехал Ньюман на своем старом разбитом «форде», в кузове которого стояла очень крупная овца. Мне еще не доводилось видеть подобного гиганта. Хотя я видал прежде не так уж много овец.

— Ну, вот и мы, — сказал он в окно. — Выгрузи овцу и отведи ее в загон, а я тем временем достану кое-какие инструменты из амбара. Встретимся через минуту. Пришло время преподать тебе следующий урок.

Через некоторое время мы с овцой уже стояли на территории загона, изучая друг друга пристальным взглядом. В отличие от меня она была невозмутима и спокойна. Трудно даже сказать, кто кого отвел в загон, она меня или я ее. Я оглянулся и увидел Ньюмана, стоявшего у калитки с ухмылкой на лице, к которой я уже привык.

Он сказал:

— Настало время для твоего следующего урока.

— Спасибо, что предупредили, — отреагировал я, отряхивая пыль и шерсть со своих брюк. — Жду с нетерпением.

Ньюман подошел и положил мне руку на плечо.

— Настало время заклеить овцу.

— А... что вы имеете в виду?

— Это значит, что настало время поставить на нее клеймо.

Ньюман проговорил это, глядя мне прямо в глаза.

— Каким образом? — спросил я.

— С помощью этого, — сказал он, протягивая руку. На его ладони лежали красивые стальные плоскогубцы с длинными ручками, большими захватами и иглоподобными зубьями. Рядом с плоскогубцами лежало ярко-желтое клеймо с номером и знаком ранчо Ньюмана. Я вспомнил, что видел такое же клеймо на ушах его овец, когда мы впервые пришли на пастбище неделю назад.

— Это клеймо крепится на ухо овцы? — спросил я, надеясь, что он скажет: нет.

— Ага, — сказал Ньюман, протягивая мне клеймо и плоскогубцы.

— А это ее не поранит? Я имею в виду, что ей будет больно, не так ли?

— Конечно, — ответил Ньюман. — Очень больно. Мочка уха крайне чувствительна.

— Но зачем? — спросил я, возвращая плоскогубцы Ньюману. — В чем смысл?

— Клеймо означает, что овца принадлежит этому стаду. И если ты хороший пастырь и заботаешься о своих овцах, то обязательно поставишь на нее клеймо.

Он снова протянул мне плоскогубцы. Несколько мгновений мы пристально смотрели друг на друга, наконец, я уступил ему. Ньюман дал мне несколько инструкций, после чего я приступил к делу. Разжав плоскогубцы, я зашел в загон, где еще совсем недавно яростно боролся с этой упрямой овцой. Но в этот раз меня охватило чувство жалости и вины по отношению к ней. К тому же, вспомнив нашу первую встречу и то, как я уговаривал ее зайти в загон, я понимал, что еще неизвестно, кто кому поставит клеймо в ухо.

Ощущение холодной стали в руке напоминало мне о боли, которую я собирался причинить незащитному животному. Мне пришлось прижать овцу покрепче и затем прихватить ее ухо плоскогубцами. При сильном сжатии ручек кольцо клейма прошло через кожу уха. Обезумевшая от боли овца рванулась убежать. Я быстро разжал плоскогубцы, чтобы не порвать ее нежное ухо. Я почувствовал себя отвратительно.

— Ладно, — сказал Ньюман. — Пошли в дом, выпьем кока-колы и поговорим.

Некоторое время спустя мы сидели в комнате, наслаждаясь прохладой дня.

— Я чувствую себя ужасно.

— Тебе неприятно, что ты причинил ей боль?

— Да, я не хотел этого.

— Привыкай, — сказал Ньюман. — Полное понимание того, насколько это важно, ты получишь, только заступив на поле своей деятельности. Когда ты примешь полномочия лидерства, ты столкнешься с ситуациями, в которых будешь обязан причинить боль людям, за которых отвечаешь. Выговоры, брак в работе, увольнения. Конечно же, это не будет приятным занятием для тебя, однако тебе придется делать это, если хочешь быть хорошим пастырем.

Кивая головой в знак понимания, я спросил:

— Один вопрос. Почему овца не закричала, когда я проткнул ей ухо, а только метнулась в сторону от меня?

Ньюман ответил:

— Иногда овцы действительно делают глупости. Однажды я видел двадцатикилограммовую овцу, которая несколько раз безрезультатно пыталась просунуться через отверстие в ограде диаметром в пятнадцать сантиметров. Как ты понимаешь, самыми умными их не назовешь.

Но в других случаях они проявляют практичность и сообразительность. Например, они знают, что их единственная защита от койотов — это находиться в стаде. Вот почему стадный инстинкт преобладает в их поведении. Еще овцам известно, что койоты охотятся на самых слабых животных, которые отбились от стада. Поэтому овцы очень редко кричат, даже когда им больно, поскольку боятся этим привлечь внимание хищников.

Ньюман пристально посмотрел на меня.

— А теперь давай поговорим о стаде, которое ты будешь пасти в «General Technologies». Как ты собираешься преобразовать толпу своих овец-индивидуалистов в единое стадо?

— После нашего разговора на аукционе я узнал, что все начинается с верного выбора членов моей команды и верного размещения каждого в правильном месте, которое соответствовало бы их потенциалу.

— Правильно. Вижу, что ты внимательно слушаешь, — отметил Ньюман. — Это позволит каждому члену твоей команды работать в той сфере, где они будут наиболее эффективны. В итоге они будут не только успешны, но и довольны своим занятием. Хотя это еще не все. Тебе нужны не только успешные специалисты, но и успешная команда.

— И добиться этого можно посредством?..

— Посредством того, чем ты только что занимался, — ответил Ньюман.

— Клеймя их уши? — спросил я, улыбаясь.

— Ставя свой знак на овцах, — ответил Ньюман. — Я уже говорил тебе, что клеймо говорит о принадлежности овцы к этому стаду. Тед, люди во многом очень похожи на овец. Они тоже имеют сильный стадный инстинкт и сильную потребность чему-то принадлежать. Великие лидеры понимают это и используют.

— Как они это делают? — спросил я.

— Великие лидеры прививают чувство значимости и принадлежности своим последователям. Делают они это, раскрывая овцам, кем они являются для них и что они ожидают от своих подопечных. Клеймо гласит об их принадлежности лидеру. Иными словами, персональное клеймо лидера становится общим знаменателем для всей организации. — Ньюман указал на овец и сказал: — Клеймо на овцах несет в себе определенный смысл, Тед. Оно говорит о том, что я являюсь пастырем этой овцы. И хотя наше стадо небольшое, это ранчо имеет репутацию лучшего производителя мелкого скота в округе. Поэтому клеймо, которое ты поставил овце, является

печатью превосходства. Это все равно, что написать мое имя на этих овцах. Твои работники в компании будут носить твою

метку, как овцы носят мою. Эта метка будет знаком для окружающих, говорящим о том, каким пастырем-лидером ты являешься на самом деле. Если ты станешь превосходным лидером, то и твои последователи будут соответствовать клейму твоего превосходства! А сейчас пойдём и проведем нашу овцу.

Когда мы молча выходили из дома, я размышлял над словами Ньюмана. Я понимал, какое огромное значение имеет для людей чувство принадлежности и насколько важна метка, которую лидер ставит на своих последователях. Но мне хотелось узнать больше об этом.

— Доктор Ньюман, в чем заключается понятие метки великого лидера? — спросил я.

Он глубоко вздохнул и ответил:

— Я скажу тебе, в чем заключается понятие метки хорошего лидера. Хороший лидер стимулирует своих людей думать самостоятельно. А теперь скажи мне сам, в чем тогда заключается понятие великого лидера?

За это время я получил так много информации, что мой разум уже гудел от напряжения. Поэтому я совсем не желал подобного вопроса от Ньюмана. С десятков вариантов ответа крутилось в моей голове.

Наконец, я сказал первое, что пришло в голову:

— Величайший лидер, какого я знаю, — это мой отец. Хотя и не в бизнесе. Он работает учителем в школе, — говорил я тихо, словно извиняясь.

— Прекрасно, — сказал Ньюман. — Лидерство обитает в семье и в классе так же, как и в зале заседаний. А что же делает твоего отца великим лидером?

И вдруг меня осенило. Как я мог забыть об этом?

— Мой отец — человек безупречной порядочности. Что бы ни происходило и чего бы ему это ни стоило, отец всегда будет на стороне правды.

— Продолжай, — сказал Ньюман.

— Отец учил нас не идти на компромисс. Он любит говорить: «Порядочность легко продать за грош, но за все деньги мира ее не вернешь».

— Отлично, Тед. А что еще выдающегося есть в твоём отце?

Я погрузился в раздумья, напрягая мозги. Спустя некоторое время я ответил:

— Возможно, две или три вещи.

— Хорошо, и в чем они выражаются? — спросил Ньюман.

— Отец одинаково ведет себя как на людях, так и дома. В церкви, школе или семье он один и тот же. Он открытый человек.

Вдруг я вспомнил одну историю из своего детства и решил привести ее в пример.

— Помню, как-то отец моего лучшего друга взял нас с собой на рыбалку. Он был главной фигурой совета дьяконов в нашей церкви. Его проповеди всегда впечатляли меня. Однако когда мы рыбачили на озере, он вдруг изменился. Он начал откалывать шуточки и отпускать словечки, чего никогда не сказал бы в церкви. В тот день я потерял все уважение к нему. Мой отец так никогда не поступал.

— Другими словами, — вставил Ньюман, — это значит, что твой отец не любит лицемерить.

— Абсолютно, — ответил я. — Мой отец — настоящий мужчина.

— Прекрасно, а еще в чем выражается его превосходство?

— Отец всегда ставит высокие стандарты. Он постоянно ожидает от меня и моих сестер лучших результатов, что бы мы ни делали, напоминая нам, что напряжение полезно для роста и достижения. Он утверждал, что если мы не будем так делать, то никогда не узнаем, на что мы способны и чего можем достичь.

— Лучше не скажешь. А что еще? — расспрашивал Ньюман.

— Думаю, самое превосходное качество в нем — это способность сопереживать, которая проявляется в нем особенно в те моменты, когда мы совершаем глупости или допускаем грубые ошибки.

Однажды в воскресенье, когда я получил водительские права, я взял его машину без разрешения и разбил ее. Когда я вернулся домой, отец уже поджидал меня. Я думал, что сейчас узнаю не только, где раки зимуют, но и где они умирают. Однако, к моему великому удивлению, вместо этого он подошел и заключил меня в свои крепкие объятия. Я был в шоке. В его глазах были слезы.

Когда я думал, что мне конец, он проявил любовь и сопереживание, чего я никогда не забуду. И хотя мне пришлось все лето отрабатывать ремонт машины, я знал, что я для отца дороже машины.

Ньюман долго смотрел на меня, а потом сказал:

— Тед, позволь задать тебе вопрос. Ты доверяешь своему отцу?

— Всей моей жизнью! — не задумываясь ответил я.

— А почему вы спросили?

— Потому, что все рассказанное тобою об отце говорит, что ему можно доверять.

— Да. Не только я, но и многие люди доверяют моему отцу, — ответил я.

— Именно это и есть качество великого лидера. Когда ты начнешь работать в «General Technologies», твоих подчиненных в первую очередь будут волновать ответы на два важных вопроса. Знает ли он, что делает? Могу ли я доверять ему?

Я думаю, ты заинтересован в том, чтобы они на эти два вопроса ответили положительно. И даже если на первый вопрос будет отрицательный ответ, они смогут простить тебе это, если на второй вопрос всегда будет положительный ответ.

Я кивнул, и он продолжил:

— Люди хотят следовать за порядочным, неподдельным и сострадательным лидером. Такой человек будет иметь верных последователей, которые ему доверяют. Я рад, Тед, что твой отец именно такой человек. И знаю, что твои люди будут носить отпечаток твоего превосходства, потому что ты видел этот пример с детства в своей семье.

К тому времени мы подошли к ограждению загона. Ньюман остановился у ворот и сказал:

— Тед, на твой вопрос есть как минимум еще один ответ.

— Какой? — заинтересовался я.

— Великие лидеры запечатлевают свое превосходство еще и тем, что способны доступно передать поставленные перед собой цели и насадить свои ценности. Они непрерывно мотивируют своих людей и поддерживают в них стремление к достижениям. Лидеры знают, что на крутых поворотах жизни целевой фокус может быть легко смещен, от чего люди заходят в тупик; поэтому они всегда стимулируют своих людей, напоминая об их задаче.

Вспомни, к примеру, генерала Патона. Он всегда стремился, чтобы его войско было задействовано в военной практике. Иисус Христос призывал Своих последователей идти и распространять Евангелие Царства. Линкольн неустанно провозглашал, что Штаты поддерживают единение между собой. Понимаешь?

Тед, когда ты приступишь к работе в компании, поставь цель перед своими людьми и помоги им занять свое место, где они будут наиболее эффективны. Они должны прийти к пониманию, что без вашего отдела и лично каждого из них компания не способна обеспечить поставку товаров и необходимый сервис, которые улучшают жизнь миллионов людей. Помогите им посвятить себя этой цели.

— Ладно, — добавил Ньюман. — Конец проповеди. Пойдем проведем нашу овечку!

Мой наставник наблюдал со стороны, как я, вытянув разжатые ладони вперед, зашел в загон. Я хотел показать овце, что у меня в руках нет никаких плоскогубцев. К моему удивлению, она совсем не сопротивлялась и подпустила меня к себе. Я еще никогда прежде не разговаривал с овцой. Однако в тот день я сделал это.

Я стал рассказывать ей о том, какое преимущество для нее носить клеймо своего пастыря и принадлежать такому особенному стаду. Все время, пока я разговаривал с ней, я гладил ее густую шубку, водя руками по шелковистой шерсти. Овечка была очень мягкой на ощупь и вела себя спокойно и безмятежно. Отчасти мне самому было сложно поверить, что я говорю с овцой.

Вдруг послышался голос Ньюмана, который продолжал стоять у ограды:

— Молодец, Тед. Сегодня ты ничуть не разочаровал меня!

— Что вы имеете в виду? — удивленно спросил я.

— Заключительным пунктом нашего урока на сегодня является следующий принцип: ты не можешь запечатлеть свое клеймо, пока лично не сблизись с людьми, которыми руководишь. Ты сейчас подвел итог нашего урока посредством того, с чего и начал его. Сначала ты причинил боль, сблизившись с ней, теперь ты утешаешь ее, сидя возле нее на корточках и поглаживая ее шерстку.

Каждый день тебе придется принимать решение, как руководить своими людьми. Ты можешь делать это как на расстоянии, так и в личном, близком общении. На расстоянии людей можно впечатлить, но не повлиять; поставить клеймо, как мы говорим, можно только находясь вблизи. Помни, Тед, для великих лидеров руководство — это не работа, а взаимоотношения. Увидимся на следующей неделе в классе.

Тем вечером, вернувшись в свою комнату, я записал все, чему научился в тот день. Новый материал в моих записях гласил:

Тропа пастыря

3. Помоги овцам понять, кем ты для них являешься

- Завоюй доверие у своих последователей, живя жизнью порядочного, честного и сострадательного пастыря.
- Ставь высокие стандарты.
- Непрестанно указывай на поставленную задачу и передавай ценности.
- Ставь цели для своих людей в той сфере, где они будут наиболее эффективны.-
- Помни, что выдающееся лидерство — это не работа, а взаимоотношения.

Глава 4

Обеспечь овец безопасным пастбищем

Следующая неделя полностью истощила меня. Мы тщательно готовились к окончанию семестра и предстоящим выпускным экзаменам. Между студентами начала расти стена соперничества. Мы понимали друг друга, придираясь по пустякам, что создавало интересную смесь конкуренции и сотрудничества.

Поздним вечером в четверг доктор Ньюман позвонил мне домой.

— Привет, это Джек Ньюман звонит. Тед, как ты там, справляешься?

— Я в порядке, если не считать, что мне удается поспать не более четырех часов в сутки, — ответил я.

— Держись, осталось немного. Не успеешь и оглянуться.

— Постараюсь, — ответил я.

— Звоню еще, чтобы узнать, сможем ли мы перенести нашу встречу с тобой вместо субботы на завтра после уроков, — продолжал он.

— Для меня это было бы прекрасно. А чем вызвана такая перемена?

— Я решил, что тебе необходимо отдохнуть в эту субботу.

— Спасибо, — сказал я. — Даже и спорить с вами не стану. Наконец отосплюсь вдоволь.

— Добро. Тогда жди меня возле Бизнес-школы после уроков, и я заберу тебя. Увидимся завтра.

По окончании лекции доктора Ньюмана я вышел на улицу, выглядывая старый пикап своего наставника. Неожиданно на улицу вывернул новенький красно-белый «корвет» и посигналил мне. К моему удивлению, за рулем этой машины сидел доктор Ньюман.

— Запрыгивай, — сказал он сияя.

— Классная машина! А что же случилось с пикапом?

— Тед, неужели ты думаешь, что я получил степень доктора философии в Гарварде, чтобы провести всю свою жизнь за рулем старого, разбитого пикапа? — спросил он, широко улыбаясь.

Следующие сорок минут мы лихо мчались по сельским дорогам, выжимая из двигателя машины полную скорость. Наконец, выехав за пределы города, Ньюман остановился у обочины дороги.

— Итак, — сказал он. — Настало время преподать тебе следующий урок. И я вполне уверен, что ты его запомнишь надолго.

Мы выскочили из машины и быстрым шагом направились к изгороди, что была выстроена параллельно дороге.

— Посмотри-ка сюда, — сказал он.

И тут у меня челюсть отвисла. Передо мной открылось самое жалкое зрелище, какое я когда-либо видел.

«Ньюман был прав, — подумал я. — Я это запомню надолго».

— Доктор Ньюман, это ужасно!

— Да, это так, Тед. Теперь приглядиись внимательно. Что ты видишь?

— Передо мной несчастные, истощенные овцы, со спутанной в клокья шерстью. Вижу пожухлую, выеденную до корня траву. — Я окинул изучающим взглядом окрестность и добавил:

— Как мрачно выглядят эти полуразрушенные навесы!

— Что еще ты видишь, Тед? Присмотрись хорошенько.

Приблизившись к овцам вплотную, я заметил облако мух, которые роились вокруг стада. Но то, что я увидел потом, просто ошеломило меня.

— Меня сейчас стошнит! — с трудом выдавил я из себя.

На спинах овец я увидел ужасные раны, которые кишели мерзкими насекомыми.

— Это зеленые мухи-падальщицы, — объяснил Ньюман. — Они откладывают яйца в открытые раны и порезы на теле животных. Затем эти яйца превращаются в личинки, а те прогрызают глубокие ходы под кожей. Если кожу не обработать, то это может убить овцу.

— И у кого только совести хватает так издеваться над этими беззащитными творениями?! — возмутился я.

— Пред тобой, Тед, явный пример небрежности. А тот пример, что ты видел в моем стаде, называется неусыпной заботой. Я хотел показать тебе разницу. Не все стада выглядят так же хорошо, как мое.

— И пастбища, — добавил я.

— А это самая веская причина, почему эти овцы пришли в такое жалкое состояние. Пастырь, если его еще можно так назвать, не позаботился о том, чтобы это пастбище было безопасным местом для его овец. Поэтому стадо не может там благоденствовать.

— Это очень печально, — ответил я.

— Я скажу тебе, что еще печальней, — добавил он. — Каждый день тысячи людей идут на работу, где обстановка намного хуже, чем это жалкое пастбище. Они вынуждены там работать, лишены попечения со стороны тех, кто несет прямую ответственность за их здоровье и успех. Выживание в такой обстановке сложно назвать жизнью, тем более процветанием. Затем они возвращаются домой. Тед, внешне они могут выглядеть прекрасно, но внутри они похожи на этих несчастных овец.

— Что же нужно для того, чтобы обеспечить людям безопасное пастбище, где они могли бы процветать?

— Правильный вопрос. Давай вернемся в кампус, и по пути я отвечу тебе на него.

Некоторое время спустя мы мчались по дороге, а доктор Ньюман продолжал преподавать мне свой урок.

— Тед, стадо не может быть продуктивным, производя лучшую шерсть и набирая в весе, пока овцы не будут иметь уход и отдых, в чем они так нуждаются. Одна из главных причин, почему эти овцы выглядели такими изможденными, это полное отсутствие отдыха.

Он взглянул на меня и продолжил:

— Доказанный факт, что овцы никогда не лягут на траву, пока не почувствуют себя в безопасности. Существует три основные угрозы. Если ты потрудишься избавить свое стадо от этих пагубных факторов, безопасное пастбище, где твое стадо будет процветать, гарантировано.

Ньюман опять взглянул на меня:

— Первая угроза — это страх. Стадо должно быть свободно от страха.

— Здесь нужно мастерство, — вставил я сконфуженно.

— Правильно, Тед, — подтвердил Ньюман. — Овец нужно оберегать от чувства страха, и это мастерство.

— Да нет, доктор Ньюман. Я сейчас не об овцах говорю! — воскликнул я в отчаянии, указывая рукой на огромный прицеп от трактора. Он стоял у обочины дороги, и мы, казалось, неслись прямо на него. — Речь идет о нашей безопасности! — прокомментировал я.

— Забавно, — сказал Ньюман, мастерски вывернув руль и объехав громадное препятствие. — Как мне нравится эта машина. На моем старом «форде» у меня бы так не получилось.

— Если я вернусь домой живым, то вышлю благодарственное письмо компании «Корвет», — сказал я, вжавшись в сиденье. — Когда вы за рулем, мне жутко хочется молиться.

— Прекрасно. Я уверен, что тебе это не повредит. Но вернемся к нашей теме об овцах.

— Да уж, пожалуйста.

— Так, и где я остановился? — спросил он меня, размахивая одной рукой.

Я заметил, что профессор очень оживлялся, когда мы говорили о его овцах.

— Ах, да. Для того чтобы пастбище было безопасным местом для стада, овцам необходима защита от хищников. В противном случае они все время будут находиться на ногах, беспокойно переходя из угла в угол пастбища. Ты обратил внимание на забор?

— Конечно, он в таком же плачевном состоянии, как и навесы. Некоторые секции ограды почти упали.

— Возможно, овцы и не самые привлекательные животные, однако они хорошо знают, что представляет для них угрозу. Поэтому жалкие подobia овец стояли, вместо того чтобы отдыхать

на зеленой траве. Кстати, люди реагируют по тому же принципу. Если мы тревожимся или переживаем о чем-либо, то ночью не сомкнем глаз. Неуверенность всегда нас пугает.

После некоторого обдумывания я сказал:

— Доктор Ньюман, помните, я рассказал вам о банке, где я проходил свою летнюю стажировку?

— Ну да, — ответил он.

— После получения диплома я проработал в этом банке два года. Где-то в середине второго года моей работы в банке произошел финансовый кризис. Каждые две недели прокатывался слух о том, что всех нас будут увольнять. Это было ужасно. Все ходили на цыпочках. Я старался выполнять свою работу лучшим образом, чтобы меня не уволили в случае сокращения штата сотрудников. Проблема была в том, что меня постоянно тревожил страх, а не напрасно ли я стараюсь. Это не давало мне сосредоточиться на выполнении работы.

Ньюман кивнул и сказал:

— Полностью согласен. Если ты не чувствуешь себя в безопасности, то не стоит ожидать от тебя качественной работы. Помни об этом, Тед! Если ты не мог сосредоточиться на работе, чувствуя угрозу, то и твои работники не смогут. Чтобы выполнять свои обязанности на высоком уровне, они должны быть свободны от страха.

— Каким образом я могу избавить их от этой угрозы? — спросил я.

— Постарайся избегать факторов, которые вызывают неуверенность у людей, сбивая их с толку. Стремись всегда информировать своих людей, держа их в курсе событий. Если есть плохие новости, пусть люди узнают об этом от тебя. Таким образом, ты дашь им понять, что, как только ты получаешь сводку новостей, они всегда будут проинформированы тобой; это оградит их от пагубного влияния слухов.

Ведь слухи — это сфера, где стадный инстинкт проявляется в его худшем качестве. Если твои работники не узнают правду от тебя, тогда достаточно будет одному подхватить какие-либо слухи, и вся организация встанет на уши.

Ньюман многозначительно посмотрел на меня:

— Если ты пренебрежешь этим принципом, то не сможешь стать для своих овец добрым пастырем.

— Хорошо сказано, — ответил я, напряженно следя за дорогой.

Ньюман добавил:

— Вот еще что, информировуй своих овец индивидуально.

— Относительно чего я должен их информировать в личном плане? — поинтересовался я.

— Относительно прогресса их исполнительности. Неуверенность в своем успехе очень напрягает людей, особенно когда приближается время ежегодной проверки. Тебе придется многое сделать, чтобы превратить свое пастбище в безопасное место, информируя людей задолго до начала проверки. Поэтому, даже если новости будут негативными, ты дашь им шанс и время исправить положение дел, а также доказать свою пригодность еще до начала годовой проверки.

— Хорошо, — сказал я. — Ну а какая следующая угроза, представляющая опасность для овец.

— Соперничество, — ответил он. — Можно написать целую диссертацию на тему: «Внутриведомственные трения как причина снижения доходов». Соперничество скорее настраивает людей друг против друга, чем сплачивает воедино. Не хватит времени, чтобы перечислить компании, пришедшие в упадок из-за того, что люди тратили свои силы не на совместный труд, а на войну друг с другом.

— И как же с этим справиться?

— Для этого есть три основных метода. Зачастую напряжение возникает, когда люди начинают бороться за чины и должности. Обычно овцы — кроткие животные, но не обманывайся, ведь в стаде есть и норовистые животные, которые бодают остальных. И люди в этом на них очень похожи. Нас всегда беспокоит вопрос, какое положение мы занимаем в обществе.

— О да, — улыбнулся я. — У нас в классе происходит нечто подобное.

— Именно, Тед. Знаешь, какой первый вопрос задают студенты, когда я объявляю им итоги теста?

— Какая средняя оценка? — предположил я.

— Видишь ли... каждый хочет знать насколько качество его работы выше или ниже общей средней оценки.

— Возможно ли избежать этого?

— Постарайся внедрить среди своих людей понимание, что важна любая позиция. — Ньюман сказал это и нажал на педаль газа. — Люди будут меньше стремиться занять другую должность, если будут уверены, что их нынешняя позиция значима и ценна. Пусть твои люди слышат каждый день, что они важны для команды. Говори им, что каждый из них жизненно необходим. Пусть они знают, что ты без них просто не справишься бы с поставленной задачей.

В этот момент я заметил еще одну особенность в профессоре: чем быстрее он говорил, тем быстрее ехала машина.

— Следующее, — сказал он. — Удали из стада подстрекателей. В этой жизни встречаются люди, которые не ощущают счастья, пока не испортят себе настроение. Это хронические нытики. Достаточно одного такого сотрудника — и рабочая атмосфера в отделе будет нарушена. Люди не смогут сфокусироваться на проекте, находясь в присутствии докучливых, ворчливых и упертых овец. — Его лицо слегка покрылось румянцем. — Терпеть не могу таких людей! — сказал он и придавил педаль газа к полу.

Я вжался в сиденье, затем сказал:

— Это снова подтверждает ваши слова, которые вы сказали мне тогда на аукционе. Необходимо тщательно и верно подбирать штат сотрудников.

— Абсолютно верно. Кстати, ты заметил раны и порезы на спинах тех овец?

— Да, — ответил я, хватаясь за подлокотники сиденья в очередной раз. — Они выглядели очень жалко, будто больны.

— А ты понял, почему они так выглядели?

— Не знаю, — ответил я. — Может из-за того, что постоянно бодались, соперничая друг с другом за главенство в стаде?

— Да нет, — сказал он, качая головой. — Они бодались за малейший участок, где еще была трава. И это очень печально. Когда ты заметишь, что люди ссорятся из-за каждой мелочи, то знай, что это полигон масштабного соперничества. Умные пастыри, чтобы предотвратить подобные войны в своих стадах, постоянно меняют пастбища. Они ведут овец на свежие, зеленые луга. Тот пастырь-разгильдяй должен был бы выводить свое стадо на новые пастбища. Но хватит об этом. Вывод: давай свои людям разнообразие возможностей и перемещай их, и тогда они не станут выяснять отношения в рукопашной.

Ньюман сделал паузу и добавил:

— Знаешь, будучи главой семейства, я научился этому, когда периодически менял обязанности, которые назначал своим детям. Ведь никому не хочется постоянно отвечать за мусорный бак или всегда мыть туалет.

Он усмехнулся, затем продолжил.

— Хорошо. Следующий фактор не так уж и велик в сравнении с первым, однако он может отрицательно повлиять на продуктивность твоего стада. Третья угроза — это мелкие вредители, зануды.

— Вредители? Вы серьезно? — спросил я.

— Абсолютно. Овца не сможет вести продуктивный образ жизни на пастбище, где полно всяких мелких вредителей. Рой мошкары или мух будет постоянно докучать овцам. Они лягут на траву только в том случае, если пастбище будет свободно от этого. Конечно же, у людей фактор угрозы, не менее влияющий на их эффективность в работе, отличается от того, что воздействует на животных. Бывает, что менеджеры сами создают атмосферу раздражения, которая отвлекает коллектив от выполнения их задач.

— Например? — заинтересовался я.

— Например... если наш декан еще раз решит устроить совещание по решению вопроса о расширении Ново-Орлеанской программы магистерской степени менеджмента, я просто взорвусь, — сказал Ньюман, разгоняя машину на повороте, отчего нас немного кинуло в сторону.

— Ага, теперь понимаю, — ответил я, вжавшись плотнее в кресло и молясь о том, чтобы доктор Ньюман снизил скорость. — Когда я работал в банке, у нас начались финансовые затруднения, поэтому нам пришлось урезать сумму расходов и экономить в мелочах. Каждый день я получал бесчисленное количество указаний о том, где, как и что экономить. Например, одно из них гласило о запрете пользования смывным бачком в туалете.

— Что, серьезно? Представляю, как это было досадно, — прокомментировал Ньюман. — Что характерно для вредителей, это их размер. Несмотря на то, что они кажутся ничтожными на фоне огромных проблем, они, однако, способны завладеть вниманием полностью. Ими могут быть такие факторы, как частая смена приоритетов, изменения в планах на месяц или болтливые сотрудники, которые своими разговорами отвлекают окружающих от работы. Вспомни, что мы обычно говорим человеку, докучающему нас своей назойливостью? — Ньюман начал энергично жестикулировать рукой, ведя машину другой.

— Э... я извиняюсь, — замялся я. — Что вы спросили?

— Мы говорим: не будь занудой. Как ты думаешь, откуда мы взяли эту фразу? — спросил Ньюман.

— Теперь понятно, откуда, — ответил я.

— Точно такой же принцип срабатывает и здесь. Зачастую, незначительно маленькие раздражители превращают наше пастбище в очень неприятное место.

— Я так понимаю, — вставил я, — что это невозможно устранить совсем, однако мы можем свести к минимуму уровень этих факторов.

«Ив следующий раз я сяду за руль», — подумал я.

— Именно так, — ответил Ньюман. — Но только не переусердствуй, чтоб не превратиться в начальника, который запрещает пользоваться даже смывным бачком в туалете.

Когда Ньюман наконец снизил скорость, въезжая в город Остин, он сказал:

— Овцы никогда не лягут на пастбище, если они обеспокоены чувством страха, голода, ощущением угрозы соперничества или если им докучают мелкие вредители. Мы тоже переживаем чувство голода, однако у нас другое меню, чем у овец. Твои подчиненные иногда будут требовать от тебя новых поручений, повышения по службе или увеличения заработной платы. Очень важно обеспечить своих овец безопасным пастбищем. И, если ты не найдешь для них такое место...

— Они сами уйдут на поиски пастбища получше, — перебил его я.

— Правильно. Многие компании тратят миллионы долларов на обучение новых сотрудников, потому что старые работники разочаровались и ушли на поиски пастбищ, где трава зеленее. Когда компания теряет опытных сотрудников, она терпит не только финансовые убытки, но и падение производительности, поскольку затрачивается время на то, чтобы обучить новых сотрудников и поднять планку их продуктивности до прежнего уровня компании. Такое происходит везде, и это неизбежно. Всегда есть люди, которым не сидится на месте, и они перемещаются каждые несколько лет в поисках новых земель. В этом нет никакой вины менеджера. И если компания вовремя поймет, что лучше уделить внимание запросам уже существующего опытного коллектива, тогда ей не придется финансировать набор нового.

Завернув на парковочную площадку кампуса, Ньюман сказал:

— Тед, я знаю, что сегодня ты услышал достаточно много. Но есть еще два очень важных принципа, которые помогут тебе превратить «General Technologies» в безопасное пастбище, на котором твои подопечные будут процветать. Если я не открою тебе их, я окажусь плохим учителем.

— Хорошо, — сказал я, довольный тем, что машина наконец остановилась.

— Первый принцип, — продолжал Ньюман. — Будь всегда на виду. Не уподобляйся пастырю, который прячется от своих овец. Сегодня я учил тебя тому, что именно ты являешься регулировщиком атмосферы для рабочей обстановки коллектива. Если ты задашь правильный режим, где люди будут чувствовать себя свободными от всевозможных раздражителей, тебя изумит прогресс их продуктивности. И не только это. Ты удивишься тому, как они будут доверять тебе. Однако таких результатов можно добиться, только будучи рядом с ними. Ничто так не придает чувство безопасности овце, как присутствие ее пастыря рядом с ней.

— Да, если они доверяют своему пастырю, — добавил я. — Поэтому мы и говорили вначале о том, как лидеру развивать доверительные отношения с людьми.

Ньюман посмотрел на меня и улыбнулся.

— Овцы чувствуют, каким намерением движем их пастырь, и они доверяют лишь тому, который искренне желает им добра и находится рядом с ними на пастбище, — сделал вывод он. — Этот принцип точно так же действует и на людей. Когда они постоянно видят рядом своего лидера, которому доверяют сегодня, они не будут ужасаться того, что принесет им неизвестное завтра.

— Отлично, — прокомментировал я, делая длинные заметки в своем блокноте.

— Это первый принцип. Второй принцип я постиг на протяжении многих лет горького опыта.

— И что это за принцип? — рассмеялся я.

— Не жди, пока возникшая проблема отравит все стадо, — сказал Ньюман. — Ведь и по сей день люди движимы стадным инстинктом. Занимаясь скотоводством, я обратил внимание на следующий принцип — зачастую больная овца заражает все стадо.

— Вы думаете, что именно это случилось со стадом, которое мы сегодня видели? — спросил я.

— По всей вероятности, да, — ответил Ньюман. — Более внимательный пастырь уже давно бы заметил проблему и устранил ее. Смотри в оба и действуй незамедлительно, когда начнешь работать в «General Technologies»! Если будешь быстро реагировать, тогда чья-то личная проблема не распространится на весь коллектив.

Я погрузился в глубокие размышления над последним утверждением. Доктор Ньюман протянул мне свою руку в знак прощания.

— А теперь поезжай и отдохни, — проговорил он. — И постарайся очень хорошо отдохнуть.

— Спасибо, — отреагировал я. — Постараюсь. Для этого мне придется выключить телефон, когда я доберусь домой.

— Отличная идея, — сказал он. — Возможно, я поступлю так же.

Это был очень эффективный урок. Как только машина доктора Ньюмана скрылась из виду, я присел на бордюр возле Бизнес-школы и начал делать заключительные записи.

Тропа пастыря

4. Обеспечь овец безопасным пастбищем

- Держи свой коллектив в курсе событий.
- Внедри понимание важности каждой позиции.
- Изолируй хронического провокатора от стада.
- Регулярно выводите овец на новые, хорошие пастбища.
- Ободряйте овец своим присутствием.
- Не ждите, пока возникшая проблема отравит все стадо.

Глава 5

Посох направляющий

Моя следующая встреча с доктором Ньюманом произошла в его офисе. Его секретарь позвонила мне и сообщила, что доктор Ньюман был очень занят и просил меня приехать к нему в офис, если меня это не затруднит. Я ответил, что это мне совершенно не составит никакого труда. В Техасе лето наступает рано, поэтому предложение провести часы занятия в здании с кондиционером мне пришлось по сердцу.

Я приехал немного раньше. Во время ожидания доктора Ньюмана я начал разглядывать его офис. Меня впечатлила чистота и аккуратность вокруг. В его офисе не было гор старых журналов, обычно захламляющих университетские офисы, которые мне довелось повидать прежде. Книжные полки были плотно заставлены книгами исключительно по теме бизнеса и стратегии менеджмента.

«Да уж, вероятно, он редко смотрит телевизор», — подумал я.

Затем я принялся рассматривать стены, увешанные всевозможными пергаментами, наградами и благодарственными сертификатами. Восхищаясь заслугами доктора Ньюмана, я начал бормотать, высказывая свои мысли вслух.

— Стэнфордский диплом, степень магистра по менеджменту из Уартона, степень докторских наук из Гарварда! Да ты, парень, совсем не смотришь телевизор.

Фотографии и сувениры со всего мира красовались в его офисе.

— Похоже, он побывал во многих странах, — пробормотал я. — Столько безделушек, я даже не знаю значения и половины всего этого.

— Эти безделушки, как ты назвал их, — сказал Ньюман, — мои сокровища, собранные со всего мира. — Он закрыл за собой дверь и продолжил: — Два экземпляра моей коллекции являются главной причиной, почему я решил провести наше занятие здесь. Плюс ко всему, я действительно очень занят проверкой курсовых работ перед окончанием семестра, среди них есть и твоя курсовая.

— Извините, — проговорил я, откашливаясь в смущении. — Мне неловко, что я назвал все это безделушками. Я не подразумевал ничего плохого.

— Не переживай об этом, — сказал он. Затем осторожно снял две деревянные палки со стены и положил их на стол. Обойдя стол вокруг, Ньюман протянул мне палку, что была подлинней, и сел в кресло. Палка была чуть больше полутора метров в длину с изогнутым концом с одной стороны. Она была похожа на вопросительный знак.

— Знаешь, что это, Тед?

— Напоминает трость, — ответил я.

— Это очень старый пастуший посох, — пояснил он.

— Прикольный, — сказал я. — Откуда он у вас?

— Я привез его из Англии, — ответил он. — Мне довелось преподавать в Оксфорде целое лето, там я его и приобрел. Этому посоху, который ты держишь в руках, уже более двухсот лет.

— Вот это да! — воскликнул я. — Ему больше лет, чем нашей стране.

— Пустяки, — ответил Ньюман. — Вот, например, овцы были приручены примерно восемь тысяч лет назад. Как факт, еще за четыре тысячи лет до Рождества Христова в Вавилоне носили одежду из шерсти — само название «Вавилон» в переводе значит «земля шерсти».

— Ого, действительно давненько, — удивился я.

— Посох и жезл, — сказал Ньюман, указывая на палку покороче, лежавшую на столе, — предшествующие скипетру, являлись атрибутами власти древних царей, которых называли пастырями народа.

Он посмотрел на меня, затем продолжил.

— Дело в том, что я преподаю тебе уроки, в основе которых заложены древние принципы. Именно эти принципы лидерства помогали могущественным царям управлять своими народами.

Они были испытаны столетиями и доказали свою истинность, Тед. А теперь давай поговорим с тобой о применении посоха. Что тебе известно об этом?

— Ну, я думаю, что пастырь опирается на него, когда оказывается в труднопроходимой местности, — предположил я.

— Да, я лично испытал, что посох очень кстати в подобном случае, — сказал Ньюман. — Но это не самое главное предназначение посоха.

— Ага... и в чем же тогда заключается его главное предназначение? — спросил я, заинтригованный.

— Посох является главным инструментом пастыря, при помощи которого он может направлять своих овец, Тед.

Ньюман помолчал мгновение, чтоб я проанализировал прозвучавшее утверждение.

— Вы хотите сказать, что посох является инструментом в искусстве лидерства? — спросил я, внимательно рассматривая посох, который держал в руках.

— Именно так, — подчеркнул Ньюман.

Он подался вперед и принял серьезный вид.

— Существует четыре функции посоха, которые необходимы пастырю в искусстве лидерства. Каждая функция отображает ответственность, свойственную пастырю-лидеру. Если ты пренебрежешь ими, то потеряешь свое стадо, Тед.

— Понимаю, — сказал я.

— Во-первых, — продолжал Ньюман. — Посох символизирует твою обязанность указывать направление людям. Самая первая задача пастыря — ежедневно выводить стадо из загона и направлять его на злачные пастбища. Поэтому для пастыря важно не только знать, где эти пажити и какие они, но и как туда привести стадо. Подобное под силу опытному пастырю, который способен самостоятельно выводить за собой большое стадо на огромное расстояние.

— Невероятно, — проговорил я в изумлении. — Каким образом он это делает?

Ньюман улыбнулся.

— Это искусство лидерства, — сказал он, — когда опытный пастырь применяет то, что ты держишь сейчас в руках.

— Посох? — спросил я.

— Да. У овцы, как и у остальных животных, инстинктивно развито стадное чувство, и она следует за овцой, которая идет перед ней. Поэтому пастырь может управлять всем стадом, находясь во главе его и тихонько направляя овцу-вожака в желаемом направлении.

— Могу себе представить, как это зрелищно, — сказал я.

— Само чувство восторга чего стоит, когда ты ведешь свое стадо и уверен в выбранном направлении, — ответил Ньюман. — Однако какое разочарование может постигнуть пастыря, когда его стадо голодное и жаждет, а он сбился с пути!

— Бедные овцы, тяжело им с таким пастырем, — прокомментировал я с неким сарказмом.

— Ты прав, — ответил Ньюман. — Помнишь жалкое стадо, которое мы видели на прошлой неделе? Они избежали бы подобного бедствия, если бы пастырь перевел их на хорошую пажить. Но стадо продолжали пасти на грязном поле.

— Простите, — сказал я, приняв снова серьезный вид.

— Ничего страшного, — ответил Ньюман. — Все дело в том, что овца концентрирует свое внимание на траве, которая у нее перед носом. Поэтому необходим лидер, который следил бы за ними и контролировал, в верном ли направлении движется стадо.

В управлении людьми срабатывают те же принципы. Они с головой зарываются в работу, проводя таким образом целый день. Соответственно им нужен человек, который исследует горизонты в поисках злачных пажитей. Его задачей будет следить за стадом, чтоб никто не потерялся, и вести их в заданном направлении. В финансовом отделе «General Technologies» этим человеком будешь ты. Желая тебе стать хорошим пастырем в управлении доверенным тебе стадом. Тебе необходимо знать направление, идти впереди и следить, чтобы овцы не отставали.

Он замолчал на некоторое время, пока я переваривал информацию, затем продолжил.

— Однако очень важно, чтоб в управлении стадом ты не путал применение посоха и жезла. — Он указал рукой на палку, что лежала на столе. — Зачастую лидеры теряют авторитет в глазах своих подопечных, управляя при помощи жезла вместо посоха.

— Не могли бы вы пояснить это, — сказал я. — Думаю, что понимаю вас. Однако сначала хочу услышать ваше пояснение.

— Если смотреть на основное предназначение посоха, — начал пояснять Ньюман, — то важно отметить, что это орудие обладает более мягким характером в применении в отличие от жезла. Пастырь использует его, чтобы направлять стадо не при помощи ударов, а легонько постукивая овец по бокам. Таким образом он вызывает доверие у овец, которые преданно следуют за ним не из чувства страха.

— Да, вполне согласен, — сказал я. — Мне довелось столкнуться с подобным в жизни. Помните, я вам рассказывал о начальнике, который набрасывался на нас, словно лев на добычу, если мы допускали ошибки в работе?

— Да, — подтвердил Ньюман.

— Он является наглядным примером того, как лидеры применяют в руководстве жезл, а не посох.

— Верно, — согласился Ньюман. — Какие чувства вызывало у вас подобное отношение руководителя?

— Ничего хорошего, — ответил я. — Мы его терпеть не могли. Откровенно говоря, мы все побаивались его.

— Вы жили в страхе, поэтому не прекращали работать под его руководством, — ответил он. — Пастырь направляет, а лающий пес принуждает.

Я сделал глубокий вдох, затем сказал:

— Я бы очень не хотел, чтоб мои подчиненные воспринимали меня так. Скажите, как я должен направлять их, чтобы они воспринимали меня как своего пастыря, а не злобного пса?

— Будь мягким и не дави на них, — ответил Ньюман. — Во-первых, когда хочешь показать им верный путь, не путай настойчивость с насилием. Применяй тактику просьб, а не приказов. Предлагай им возможные варианты или идеи. Ни в коем случае не позволяй себе превратиться в диктатора. Вместо того чтобы требовать, наставляй их и рекомендуй предполагаемый выход из положения. Во-вторых, чтоб они шли в заданном направлении, тебе необходимо идти впереди них, указывая путь. И в случае ошибки не кидайся на них, как твой бывший начальник, а помогай извлекать ценный урок из случившегося инцидента.

— Чудесный совет, — прокомментировал я.

— Спасибо, — ответил он. — Перейдем теперь к следующему пункту. Вторая функция посоха — определять границы дозволенной территории. Несмотря на то, что овцам свойственен инстинкт стадного чувства, они также имеют тенденцию отбиваться от стада.

— Не понимаю, — запротестовал я. — Как они могут делать что-то противоречащее их инстинкту?

— Это случается у них непреднамеренно, Тед, — пояснил Ньюман. — В основном они пасутся на поле, наклонив головы вниз, полностью поглощенные своим занятием. Проблема состоит в том, что овцы недальнорукые и способны видеть, что происходит, на расстоянии до 13 метров. Поэтому овца может не заметить как, щипля травку в противоположном направлении, она отбилась от стада.

— Мне все меньше и меньше симпатична эта аналогия сравнения овец с людьми, — сказал я. — Я чувствую себя по-идиотски.

Ньюман рассмеялся.

— Скажи мне, Тед, а тебе никогда не доводилось в жизни принимать, казалось бы, незначительные решения. В один момент ты оглядывался по сторонам, спрашивая самого себя:

«Как же я здесь оказался?»

— Доводилось, — признался я. — Столько раз, что стыдно и признаться.

— Ну и... чем же ты отличаешься от овцы?

— Ладно, я сдаюсь, — сказал я. — Пусть будут овцы. Вернемся к ним.

— А точнее, — проговорил Ньюман, — вернемся к теме о пастыре. На нем лежит ответственность следить, чтобы овцы держались вместе в стаде и шли в заданном направлении. Когда пастырь видит, что овца уклоняется от стада, он протягивает к ней прямой конец посоха и слегка постукивает ее с внешней стороны. Этим он дает ей знать, что направление неверно. Если она не понимает его, он переворачивает посох изогнутым концом и накидывает его ей на шею, затем рывком затягивает овцу обратно в стадо.

Ньюман заметил, что его слова немного смутили меня.

Он продолжил:

— Посох сам по себе не очень длинный и применяется еще как опора при переходе; его длина обозначает пределы дозволенности для овцы и дистанцию досягаемости пастыря. Когда ты приступишь к работе, помни о том, что тебе необходимо будет указать своим людям на дозволенные границы. В случае, если кто-то пересечет эти пределы, ты должен дать знать сотруднику об этом.

— А если предупреждение не поможет? — поинтересовался я.

— Тогда приводи в действие храповый механизм — настойчивость, — ответил Ньюман. — Нет ничего эгоистичного в проведении границ дозволенности. Скорее это несет в себе суть практичности и безопасности.

Твой отдел не сможет выполнить поставленную перед ним задачу, если коллектив не будет трудиться как одна команда. Более того, ты не сможешь помочь сотруднику, если он выйдет за пределы твоей досягаемости и тем самым подвергнет себя опасности. Поэтому определение границ не является чем-то превратным, а даже наоборот — это очень полезный фактор в лидерстве. Но не стоит путать границы с уздой.

— То есть, другими словами, — сказал я, — нужно провести границы дозволенного, но дать им свободу передвижения внутри этих пределов.

— Вот именно! — подтвердил Ньюман. — Узду мы надеваем коням для езды верхом. Но мы не используем овец в тех же целях. Одна из наиболее распространенных ошибок, совершаемая неопытными менеджерами-новичками, — это контроль подчиненных до малейшей детали. Они думают, что командная работа заключается в том, чтобы все выполняли свою работу по шаблону.

Тед, тебе необходимо будет следить за тем, чтоб твои люди не оказывались впереди тебя. Однако постарайся, чтобы они не чувствовали себя словно в клетке. Ты указываешь им на-правление и поясняешь, чего ты от них ожидаешь, затем дай им свободу действий в достижении этого. Если они начнут отклоняться в сторону, тогда сделай предупредительный знак, чтобы они поняли.

— Или запустить храповый механизм, — сказал я.

— Или запустить храповый механизм, — повторил Ньюман.

— Удивительная штука этот посох, — сказал я, поднявшись со стула при помощи посоха.

Затем я начал крутить его в руках, словно уже знал, как им пользоваться.

— Он способен на большее, чем кажется на первый взгляд. Какие еще функции есть у него?

— Это всего лишь посох, — проговорил Ньюман, наблюдая за мной с некой усмешкой во взгляде. — Однако ты прав, он способен на многое, если окажется в руках опытного пастыря.

— Например?

— Его третья функция заключается в том, чтобы помогать пастырю в спасении заблудшей овцы.

— Заблудшей овцы? — переспросил я.

— Да. Ты можешь быть отличным пастырем и выполнять свою роль на высшем уровне, и тем не менее у тебя иногда будут случаи, когда овца отобьется от стада. Помнишь тот день, когда я познакомил тебя со своими овцами?

— Ну, как я мог забыть? Конечно, помню, — ответил я.

— А помнишь ли, что я попросил тебя сделать вначале?

Я задумался, затем ответил:

— Вы попросили меня пересчитать овец.

— Правильно, — сказал Ньюман. — Хорошая память. Я хотел убедиться в том, что все овцы на месте. У меня бывали такие случаи, когда несколько овец находили дыру в ограждении и убежали.

— И что вы тогда делали? — спросил я.

— Я шел искать их, — ответил Ньюман. — Как я уже говорил тебе, овцы — очень уязвимые создания. И если они выходят за пределы ограждения, их поджидает много опасностей.

— Вы имеете в виду хищников? — рассуждал я.

— Не только хищники опасны для них. Они могут застрять где-нибудь. Я видал овец, застрявших в расщелине скал, другие попадали в ловушку колючих кустарников, запутавшись в их ветках своей густой шерстью. Если бы я пришел чуть позже, они могли бы погибнуть от жажды или, как ты сказал, стать легкой добычей какого-нибудь хищника. Поэтому, когда какая-нибудь из моих овец теряется, я беру посох и отправляюсь на поиски. А когда нахожу заблудшую овечку, протягиваю изогнутый конец посоха и вытягиваю ее из ловушки. Иногда я провожу часы в поисках овцы.

— Даже если идет дождь? — спросил я с любопытством.

— Погода не имеет значения. Это мои овцы. Я несу ответственность за их благополучие и безопасность. Если они попадают в беду, я иду выручать их.

«Несомненно людям нравится работать с вами», — подумал я. Ньюман начинал нравиться мне все больше и больше.

— Подобное отношение необходимо в работе с людьми, — сказал он. — Несмотря на то, что ты будешь стараться следить за целостностью стада и указывать им правильный путь, некоторые люди будут выходить за пределы и навлекать на себя неприятности. Это неизбежно. Я видел подобное везде, где только побывал. — Ньюман покачал головой. — Когда ты лично столкнешься с этим, Тед, когда один из твоих подопечных потеряется и окажется в ловушке, найди его и спаси!

— Например, в какие проблемы они могут впутаться? — спросил я.

— Тебя поджидают разные сюрпризы, — продолжал Ньюман. — Они будут изумлять тебя своей изобретательностью. Кто-то испортит заказ, кто-то упустит хорошего поставщика, кто-то разозлит очень важного клиента, а кто-то переступит рамки дозволенного. И ты, будучи их пастырем, должен вытягивать их из этих неприятностей. Впоследствии ты увидишь, как сильно они будут тебя ценить и доверять тебе.

У меня закружилась голова от множества уроков, которые я извлекал из знакомства с обычным посохом. Однако это было не все.

— Ив завершение, — сказал Ньюман, — мы поговорим с тобой о четвертой важной функции посоха, лежащей в основании лидерства.

— Отлично, — сказал я, положив посох обратно на стол и заняв свое место.

— Посох еще символизирует обязанность пастыря ободрять свое стадо, — провозгласил он.

— Я не сомневаюсь, что это необходимо, — ответил я. — Однако каким образом пастырь ободряет своих овец палкой?

— Посохом, — поправил меня Ньюман.

— Да, я имел в виду посох, — повторил я.

— Есть несколько способов, как он может это делать. Иногда пастырь при помощи посоха отделяет овцу от остальных и подтягивает ее к себе. В другой раз он может посохом нежно погладить овечку по шерстяным бокам или спине. Для овцы это знак, что пастырь обратил на нее внимание.

— А почему им так необходимо его внимание? — поинтересовался я.

— Это ободряет их, — ответил он. — Помни, ничто так не придает уверенность овце, как присутствие ее пастыря, которому она полностью доверяет.

Помню как-то в детстве я вывел стадо овец на пастбище, и на одну из них напала собака. Я вовремя подбежал к ним, чтобы отогнать пса, однако он успел изрядно поцарапать ее. На протяжении нескольких дней, выводя стадо на пастбище, я вел эту овцу рядом с собой, чтобы она чувствовала себя под моей охраной и не боялась. Таким образом я выказывал ей свою поддержку. Прошло много времени с тех пор, царапины уже затянулись на ее спине, однако эта овца постоянно подбегала ко мне и терлась о мои ноги.

Ньюман пристально посмотрел на меня и продолжил:

— Хороший пастырь никогда не забывает ободрять своих подопечных, Тед. В твоей практике будут случаи, когда самое лучшее, что ты сможешь предложить истерзанному сотруднику, это

уделить ему безраздельное внимание и ободрить. Даже если он допустил ужасную ошибку в журнале бухучета... Что бы там ни было, в этот момент как никогда человек нуждается в помощи. Ему необходимо вернуть прежнюю уверенность в себе. Твое внимание и поддержка помогут ему понять, что его ошибка не конец света в отделе Теодора Макбрайда. Поступая так, ты станешь пастырем, за которым овцы будут следовать с радостью.

— Что ж, — сказал Ньюман, подвешивая посох обратно на стену. — У тебя есть еще вопросы ко мне?

— Нет, — ответил я. — Я получил полную меру хороших наставлений сегодня. Думаю, что вы дали мне более чем достаточно пищи для размышления.

— Ну, а у меня более чем достаточно курсовых работ, которые еще надо проверить, — ответил он, отступив в сторону и любясь посохом. — Неплохая безделушка.

Вечером того дня я пересматривал свои заметки о том, какое значение имеет для пастыря умение владеть посохом. И вот что я отметил для себя из всего вышесказанного:

Тропа пастыря

5. Направляющий посох

- Необходимо знать направление, идти впереди и следить, чтобы овцы не отставали.
- В руководстве применяй настойчивость, а не насилие.
- Дай свободу действий людям в пределах дозволенных границ. Не путай границы с уздой!
- Спасай тех, кто попал в неприятности.
- Напоминай своим подчиненным, что ошибка — это не фатально.

Глава 6

Жезл дисциплины

С приближением дня окончания семестра я ощущал, что мои встречи с доктором Ньюманом также приближались к своему завершению. Я приобрел много полезных советов на протяжении последних недель и знал, что все это останется жить во мне до конца моих дней.

Я понял, что все необходимые атрибуты лидерского искусства воплощены в наглядном примере жизни пастыря. Еще я четко понял, что Джек Ньюман лично следовал всем принципам, которым учил меня. Он сам жил так, как учил других!

Его студенты прекрасно знали, каким требовательным он был; он добивался от нас самых лучших результатов и не соглашался на меньшее. Зачастую наши курсовые были исчерканы красной пастой, словно Ньюман истекал кровью в процессе их проверки. Однако каждый студент без исключения знал на сто процентов, что он был всецело посвящен тому, чтобы вложить в нас эти знания. Он больше всех желал, чтобы мы достигли успеха.

Теперь я уже не просто желал, но с нетерпением ожидал моей очередной встречи с доктором Ньюманом. Я ощущал некую привилегию в том, что у меня была возможность общаться с этим великим учителем вне классных стен. В то время как я жаждал вырваться на свободу из объятий учебной рутины,

я также ощущал, что мне будет очень не хватать этих уникальных встреч с Джеком Ньюманом.

Я уже заранее знал, о чем пойдет речь на нашей очередной встрече. В 10 часов в субботу мы встретились с ним на пустынном поле. До окончания учебного курса оставалось всего несколько дней; одни студенты тщательно готовились, повторяя пройденный материал, другие отсыпались, набираясь сил.

— Привет, Тед, — сказал Ньюман, шагая по полю мне навстречу.

— Добрый день, доктор Ньюман, — ответил я.

Я обратил внимание, что в руках он нес деревянную палку, напоминавшую своей формой дубинку. Она была не очень длинная по размеру. Это был второй экземпляр посоха, который я видел у него в офисе в прошлый раз.

— Мне кажется, что я знаю, что это такое, — сказал я.

— Это ивизи, — пояснил Ньюман.

— Иви... что? — переспросил я.

— Ивизи. Вообще-то у этого предмета есть несколько названий. Так его называют в Африке. Пастырь и воины из племени зулу пользовались этим. А в Ирландии его называли «нобкерри». На Среднем Востоке — «шебет». А нам он известен как пастуший жезл. Несмотря на то, что им пользовались народы на разных континентах, жезл был практически идентичной формы, — рассказывал Ньюман, передавая его мне.

Я принялся крутить его в руках и внимательно рассматривать. Жезл был около 45 сантиметров в длину, узкий со стороны рукоятки и расширяющийся в обратном направлении, плавно переходя в набалдашник.

— Он вырезан из корня, — сообщил Ньюман. — Его набалдашник — это луковица, узловатая часть корня. Именно эта часть жезла очень важна в нем как в военной орудии. Она также помогает в навигации удерживать заданный курс при броске.

— А причем здесь навигация? — спросил я. — Что вы хотите этим сказать?

Ньюман взял жезл и, хорошенько размахнувшись, подбросил его в воздух. Он стремительно взвился вверх, затем обрисовал дугу и приземлился на другом конце поля. Меня удивило, как далеко эта дубинка могла долететь.

— Вот это да! — изумился я. — Это просто невероятно!

— Это пустяк, — ответил Ньюман. — Вот если бы ты видел, на что он способен в руках африканского пастыря! В наши дни, естественно, мы заменили жезл ружьем, чтобы охранять стада от хищников. Но в некоторых странах его все еще применяют пастыри. Они могут метать его в

заданном направлении с невероятной точностью. В руках опытного пастыря ивизи может превратиться в смертельное оружие.

Ньюман дал мне знак следовать за ним в конец поля, в направлении того места, куда упал жезл.

— На прошлой неделе мы говорили с тобой о посохе и о том, как его применяет опытный пастырь, что очень важно в управлении стадом. Мы рассуждали также о том, что входит в твои обязанности как пастыря коллектива в отделе «General Technologies».

— Я все помню, — сказал я. — Вы говорили о том, что нужно применять настойчивость, а не насилие; людям необходимо давать свободу действий в рамках дозволенных пределов, но напоминать о существующих границах. Вы также говорили, что в мою ответственность входит спасение заблудших и увязнувших в сетях проблем.

Я перечислил все пункты усвоенного материала, чтобы показать своему учителю, как прекрасно запомнил его наставления.

— Да, очень хорошо, — сказал он. — Спасибо.

Он опять взглянул на ивизи, затем сказал:

— Сегодня мы поговорим с тобой об неотъемлемо важной части в лидерстве, которая не очень приятна.

— О применении жезла, — вставил я.

— Верно, — согласился Ньюман. — Посох представляет собой твою ответственность направлять своих подопечных, а жезл — ответственность дисциплинировать их.

Именно в этой области многие лидеры, особенно начинающие, допускают распространенную ошибку. Если применять жезл часто или неправильно, можно потерять расположение своих подчиненных. И наоборот, можно совсем утратить их уважение, если редко пользоваться им или вообще не применять. Тед, ты не сможешь завоевать расположение, преданность и доверие своих подчиненных, если не научишься навыкам дисциплины.

Когда мы подошли к месту, куда приземлился жезл, Ньюман наклонился и поднял его. Держа жезл в руках, он сказал:

— Тебе необходимо усвоить, как и когда применять его. Люди будут любить и уважать тебя за умение справедливо и мудро использовать жезл. В противном случае они станут подыскивать другого пастыря. Давай присядем и поговорим об этом.

Мы присели на поляне. Ньюман продолжал:

— Жезл, как и посох, определяет границы досягаемости пастыря. Он применяет его в трех случаях. Во-первых, он защищает им овец от хищников.

— Каких именно? — попросил я уточнить.

— Это зависит от местности, — ответил Ньюман. — Обычно это койоты, собаки динго, волки, иногда горные львы.

— Вы хотите сказать, что этим можно справиться с горным львом? — удивленно спросил я, с нескрываемым недоверием во взгляде. — С таким оружием пастырю надо подойти очень близко к зверю.

Я снова посмотрел на короткий жезл, который не впечатлил меня своими размерами.

— Очень верно подмечено, — ответил Ньюман, улыбаясь. — Иногда пастыри брали с собой пращу и камни. Если зверя не удастся испугать камнями, тогда пастырю приходится воспользоваться жезлом, чтобы защитить свое стадо. Я уверяю тебя, Тед, что для пастыря орудием, которое он использует лишь в крайнем случае, является жезл, вырезанный из дубового корня. Когда на горизонте появляется изголодавшийся по свежей баранине хищник, между ним и его сочным обедом становился пастырь, вооруженный жезлом.

— А это не опасно? — спросил я. — Я имею в виду для пастыря.

— Да, и даже очень страшно. Однако только хороший пастырь способен на подобный риск. Он встанет в пролом за своих овец. Тебе придется рисковать ради своих подопечных, если ты хочешь быть хорошим пастырем. Верю, что ты будешь именно таким.

— Я ценю ваше доверие, — сказал я. — Но мне хотелось бы узнать, что вы подразумеваете под этим.

— Иногда в «General Technologies» твоё стадо будет подвергаться нападению. Атаки приходят с разных сторон. Агрессорами могут быть как обстоятельства, так и люди. Поверь мне, ты столкнешься с людьми, которые будут требовать голову твоего сотрудника на отсечение. Возможно, ты ещё не знаком с подобным. Однако в своё время узнаешь.

Ньюман на момент погрузился в воспоминания, о чём можно было судить по его взгляду. Затем он продолжил:

— Помню однажды, ещё до того, как я начал практику преподавания в Техасском университете, я работал на одном предприятии в отделе по заключению сделок, проводя анализ уровня риска. Каждое предложение мы подвергали тщательной проверке, чтобы убедиться, не поставит ли она компанию под угрозу банкротства. Проблема заключалась в том, что наш отдел не отвечал за разработку этих сделок. За это отвечал другой отдел в компании. А от результата нашей оценки зависел ответ, который получали разработчики, корпевшие над своими проектами. Однажды наша коллега аннулировала предложение некоего разработчика, который работал над этим проектом семь месяцев и, должен заметить, проект сулил ему бонус в кругленькую сумму в качестве поощрения. Когда он услышал об отказе, то просто взорвался.

— И что было дальше? — заинтригованно спросил я.

— Он влетел к нам в офис, мечта гром и молнии, как сорвавшийся с цепи цербер, — продолжал свой рассказ Ньюман. — Он с криками накинулся на эту сотрудницу и словесно начал угнетать её. Слышал бы ты, какими изысканными ругательствами он бомбил её! Мало назвать это просто публичным выговором: она чувствовала себя раздавленной и униженной. Он был на три разряда выше её по положению в компании.

— Каков был ваш ход в этой ситуации?

— Я показал ей, что являюсь её пастырем и вполне оправдываю её доверие. Как ванька-встанька, которого толкают, а он стоит на месте, покачиваясь, я встал прямо между ними. Он метал огненные взгляды то на неё, то на меня.

— Ваше присутствие не остановило его? — спросил я.

— Поначалу нет. Он просто перевел весь огонь на меня. Именно этого я и добивался — принять весь удар, направленный на члена моей команды, на свои плечи. Этот человек совсем потерял контроль над собой. После того как он немного успокоился, мы ушли в мой офис, где я и применил свой жезл.

— Каким образом?

— Я объяснил ему, что если у него возникают трения с кем-либо из моих подчиненных и он не в силах решить этот вопрос спокойно, он должен идти ко мне. Вскоре всем в компании было ясно, что если они захотят напасть на кого-то из моих подчиненных, им придется вначале потягаться силами со мной.

Не исключено, что за годы моей работы в компании бывали случаи, когда работники компании имели веские причины жаловаться на кого-то из моих подопечных. В подобных случаях я принимал обвинение и лично подходил к провинившемуся сотруднику, помогая ему выпутаться из затруднительного положения.

— Готов поспорить, ваши люди очень ценили вас за это, — сказал я.

— Ты прав, ценили, — согласился Ньюман. — Поскольку они чувствовали себя защищенными и менее уязвимыми, когда я был рядом.

— Мне ещё не доводилось прежде работать с таким человеком, как вы, — признал я с неким сожалением в голосе. — Менеджер, на которого я работал, никогда не заступался за нас. Если мы не выполняли план по доходам, поставленный перед нами, он жаловался на нас начальству. Затем приходил к нам и обвинял начальство в том, что они плохие руководители.

— Как мерзко, — сказал Ньюман. — Нет никакого извинения такому лидеру! Ничто так не угашает дух единства, как лидер-размазня, разносящий клеветы по обе стороны забора. Тед, когда ты займешь своё место в «General Technologies», постарайся зарекомендовать себя в глазах подчиненных как лидер, на которого они могут положиться во всякое время, зная, что он встанет за них в пролом. Если ты будешь так поступать, люди будут любить тебя. И не только любить. Они с готовностью встанут в пролом за тебя, если кто-то возжелает твоей головы на отсечение.

Пока я мысленно представлял эту картину, Ньюман перешел к следующему этапу нашей встречи.

— Ну а теперь давай перевернем страницу, — сказал он. — Жезл обладает еще и другой функцией помимо того, что им пастырь защищает овец от хищников. Зачастую он защищает им овцу от самой же овцы.

— Овцу от самой себя? — не понял я. — Зачем пастырю защищать ее от самой себя?

— Потому что овцы порой сами не знают, что может навредить им, а что во благо, — пояснил он. — В результате чего они сами подвергают себя опасности.

— Но это же глупо, — отреагировал я. — Я понимаю, что овцы не самые умные животные. Однако должны же они по крайней мере знать, что для них во благо.

Ньюман пристально посмотрел на меня.

— Тед, неужели ты никогда не делал ничего, что впоследствии наносило вред тебе же самому?

Мне не пришлось долго думать и вспоминать, что такое было в моей жизни.

— Ну, типа того, выехать в дождливую погоду в десять вечера из Феникса, проехать за ночь расстояние свыше полутора тысяч километров только лишь для того, чтоб увидеться с моей девушкой в Далласе рано утром? — спросил я.

— Верно.

— Нет, мне никогда не доводилось делать ничего подобного, — отшутился я. — Давайте продолжим нашу беседу об овцах.

Ньюман весело усмехнулся и сказал:

— Когда пастырь замечает, что овца подвергает опасности себя или целое стадо, он применяет жезл в качестве дисциплинарного инструмента. Если он заметил, что она удаляется от стада или собралась полакомиться чем-то ядовитым, он кидает жезл в ее сторону, чтобы спугнуть глупую овечку и отогнать ее обратно в стадо.

— Мне казалось, что на прошлой неделе вы утверждали, будто посохом пастырь защищает и спасает заблудшую овцу, — сказал я. Как оскорбительно это может показаться овце, представлял я себе.

— Да, я говорил такое, ты прав, — подтвердил Ньюман. — Хороший пастырь приложит все свое старание, чтобы оградить свою овечку от напасти. Однако если овца отстала от стада на приличное расстояние, она оказывается в положении, где пастырь не способен оказать ей немедленную защиту даже при помощи посоха. В радиусе его видимости и досягаемости, из добрых побуждений, пастырь бросает жезл в ее сторону, чтобы дать овце предупредительный знак и вернуть ее в стадо, где нет опасности.

Я кивнул головой соглашаясь. Ньюман продолжал.

— Есть еще другой момент, когда пастырь применяет жезл вместо посоха по отношению к овце, — сказал он. — Тебе это станет более понятным, когда ты начнешь работать в «General Technologies».

— И в чем же заключается это применение? — поинтересовался я.

— Некоторые овцы вынуждают пастыря повышать на них голос. Овцы могут быть очень упертыми и непослушными созданиями. Всегда так было, и наше время не исключение; в твоём стаде будут упрямые люди, которых придется подталкивать чаще, чем других овец. И, тем не менее дело даже не в том, упертая это овца или послушная. За годы своей практики менеджера, Тед, ты столкнешься с разными ситуациями. Однажды ты увидишь, как одна овца уклонилась от стада, выйдя за безопасную черту. Будучи пастырем, который способен видеть наперед, ты увидишь, что ее поджидает западня. Овца не способна видеть далеко. Инстинктивно ты понимаешь: если овцу не остановить, она пропадет. В таком случае посох не поможет, это момент, когда ты должен пустить в ход жезл.

— Звучит жестоко, — прокомментировал я.

— Лучше овце причинить кратковременную боль, нежели позволить ей погибнуть, — ответил Ньюман.

— Я сейчас говорю не об овце, — пояснил я. — А о себе.

— Забавно, — сказал Ньюман.

— Я серьезно, — продолжал я. — Для меня нет ничего хуже, чем дисциплинировать кого-то.

— Что ж, — ответил Ньюман. — Ты так чувствуешь себя отчасти потому, что не совсем понимаешь суть дисциплинарной тактики. Существует много стереотипов, противных истинному концепту о дисциплине. Это не значит указывать кому-то, где его место, или уничтожать провинившегося. Это даже не предупреждение с последним шансом на исправление или полное прекращение всякой деятельности.

— Что же это в таком случае? — спросил я.

— Это процесс восстановления. Это означает, что ты лично помогаешь человеку увидеть его ошибку, говоря: «Эй, там за чертой пропасть, и я не хочу, чтобы ты провалился в нее и погиб». Пойми, что ты дисциплинируешь их не для того, чтобы унижить, а предостеречь и предотвратить печальные последствия.

— Да, я согласен с вами, — сказал я. — Однако на личном опыте скажу, что раз или два находился на месте того, с кем проводили беседы в качестве дисциплинарного взыскания. Признаюсь честно, это было больно.

— А ключ вот в чем, — пояснил Ньюман. — Ты должен сделать это очень корректно, так чтобы не обратить человека в своего врага. И для этого необходимо найти правильный подход.

— В чем заключается этот правильный подход?

— Правильный подход как учителя к ученику, — пояснил Ньюман. — Слово «дисциплина» является производным от латинского корня *discipulus*.

«Какое счастье, — подумал я, — до экзаменов осталась неделя, а он решил заняться латынью со мной!»

— Именно от этого корня в английском языке мы имеем производное слово «ученик». Понимаешь? Дисциплина не имеет ничего общего с наказанием или укорами и обвинениями; это инструктирование. Дисциплина, это когда ты указываешь верное направление своим подопечным, помогая им увидеть исход выбранного ими пути. Суть дисциплинарной тактики отличается от расправы над провинившимся за совершенную ошибку. Когда пастырь бросает жезл в сторону уклоняющейся овцы, он тем самым показывает, что она ему не безразлична.

— Теперь я понимаю, что вы имеете в виду, говоря о дисциплине, — сказал я. — Но не все воспринимают это так. Что делать в таком случае?

Ньюман задумчиво улыбнулся.

— Твои люди воспримут это правильно, если от начала воспримут тебя.

Его слова заставили меня глубоко задуматься на некоторое время.

— Я постараюсь, чтоб они восприняли меня, — проговорил я, скорее всего, сам себе, а не доктору Ньюману.

— Только будучи их пастырем, ты сможешь завоевать их доверие, Тед. Если ты будешь применять жезл в качестве орудия их защиты, я уверяю тебя, они будут уважать и слушать тебя даже тогда, когда этот же самый жезл ты применишь в качестве дисциплинарного инструмента.

— Вы хотите сказать, что это не причинит им боль? — удивился я.

— Нет, я не говорю, что дисциплинирование не поранит их, — ответил Ньюман. — Откровенно говоря, никому не нравится, когда кто-то говорит им, что они выбрали неверное направление. Однако когда это исходит от человека, который искренне желает им добра, они примут совет от него как от близкого друга. Но сначала тебе необходимо завоевать их доверие.

Ньюман сделал паузу, чтобы я успел переварить сказанное им, затем продолжил:

— Пойдем, я расскажу тебе о третьей функции применения жезла.

По дороге назад, когда мы шли вместе на парковочную площадку, Ньюман начал раскрывать мне последний фактор относительно жезла.

— Хорошо, — начал он. — Во-первых, жезл является орудием защиты. Во-вторых, он нужен для того, чтобы дисциплинировать овец. А в-третьих, он применяется для того, чтобы проверять их. На прошлой неделе, Тед, когда мы говорили с тобой о посохе и той ответственности, которую он представляет собой, я сказал, что с утра пастырь выводит стадо из загона и ведет его на злачные пажити. Помнишь?

— Да, — ответил я.

— Отлично. А в конце дня он должен найти для них безопасное место для ночлега. Он может поместить стадо в расселине скалы или соорудить ограждение. Затем пастырь становится у входа в загон и пересчитывает овец, когда они входят.

— Сейчас догадаюсь, — сказал я. — Он пересчитывает их при помощи жезла.

— Совершенно верно, — подтвердил Ньюман. — В древние времена этот процесс называли «проверка жезлом». Он не только пересчитывал их, чтоб убедиться, что все на месте, но и тщательно проверял их, жезлом раздвигая шерсть на каждой овце. Дело в том, что чем длиннее шерсть, тем сложнее пастырю определить состояние здоровья овцы. Шерсть может скрывать царапины и повреждения. Мы говорим: «Не позволяй никому натягивать тебе шерсть на глаза». Помнишь такую поговорку?

— Да, конечно, — подтвердил я.

— Отсюда пошло это выражение, — пояснил Ньюман. — Если ты хочешь быть хорошим пастырем для своих людей в «General Technologies», тебе необходимо будет следить за их прогрессом. Тебе придется, как говорится, разделять шерсть, чтоб получить ясное представление о том, как у них идут дела. Я уже говорил тебе, что обычно больная или хромя овца хорошо маскируется, чтобы не стать легкой добычей для хищника?

— Да, вы говорили.

— Люди поступают таким же образом, — сказал Ньюман. — Я видел столько раз, когда на конференции люди сидели за круглым столом, слушая инструкции с умным видом. Они кивали головой, будто все понимали. А на следующий день я слышал, как они тайком бегали от одного к другому, пытаясь выяснить, о чем говорилось на конференции. За столом сидели и кивали головой, боясь признаться, что ничего не понимали.

— Это твоя ответственность, — продолжал Ньюман. — Регулярно проверять, как идут дела у твоих людей, поскольку ты отвечаешь за их рост и развитие.

— У вас есть конкретные идеи о том, как мне это делать? — спросил я.

— Думаю, что этому ты сможешь научиться в процессе, когда приступишь к работе, — ответил он. — На самом деле это не составит для тебя никакой сложности, если ты будешь уделять этому внимание. Время от времени назначай встречу со своими людьми и интересуйся их успехами. Спрашивай, есть ли у них проблемы, в чем ты сможешь помочь им и что объяснить. Ты можешь говорить подчиненным весь день напролет: «Если у вас затруднения, подходите ко мне». Однако шансы на то, что именно те, кому более всего необходима помощь, обратятся к тебе сами, очень призрачны. Они, подобно хромя овце, прячутся в стаде, пытаясь замаскироваться за спинами других. Не забывай, Тед, что ответственность разделять шерсть лежит на тебе, а не на твоих подчиненных.

Я опять задумался. Ньюман продолжил.

— Поскольку мы заговорили об этом, ты должен учесть еще кое-что, — сообщил он.

— Да, и что же это?

— Если твой подчиненный скрывает от тебя свою проблему, когда ты интересуешься его прогрессом, это означает следующее: либо ты не завоевал доверие своих людей, либо ты не делал ничего для их роста и развития. Если второй вариант оказался причиной, тогда тебе необходимо постараться, чтобы у твоих людей постоянно были проекты, которые будут способствовать их росту. Причиной, почему люди не развивают свои навыки и способности, является пастырь, который своим бездействием стопорит их рост. Ты должен научиться, как при помощи жезла проводить проверку, чтобы в твоём стаде не произошло ничего подобного.

— Вы пояснили мне, как предотвратить это во втором варианте, — подметил я. — А как же быть в первом случае?

Поле уже было позади нас. Ньюман положил мне руку на плечо и сказал:

— Поступай так, как я учил тебя на протяжении прошедших недель, и тогда люди будут доверять тебе и желать следовать за тобой. Ну, а теперь нам надо возвращаться в университет. Мне надо еще подготовить заключительный экзамен.

— Экзамен... щекотливая тема для нервов, — сказал я.

— Возможно и так, — усмехнулся Ньюман. — Однако посредством экзамена я раздвигаю шерсть, чтобы посмотреть на прогресс своих учеников.

— Попали в точку. Спасибо вам за это, — прокомментировал я. — Может, подскажите, что надо повторить получше, чтобы хорошо подготовиться к экзамену?

Я надеялся, что сейчас получу хорошенькую подсказку.

— Конечно, подскажу, — ответил Ньюман. — Повтори получше весь пройденный материал, который был дан тебе с первого дня занятий вплоть до последнего.

— Отлично. Спасибо, что подсказали, — проговорил я. — Я очень ценю вашу помощь.

— Пожалуйста. Я очень рад быть полезным. Кстати, какие у тебя планы на следующую субботу?

— После экзаменов? В общем-то, никаких планов нет. Может, залягу в берлогу и отосплюсь как следует.

— Вот и прекрасно. Думаю, что тебе придется отложить планы с берлогой, поскольку мы с миссис Ньюман приглашаем тебя на ужин к пяти вечера.

Я расплылся в счастливой улыбке, кивая головой в знак согласия. Этот план мне пришелся по душе больше. В тот вечер, прежде чем засесть за подготовку к экзаменам, я снова перечитал свои заметки. Конспект пополнился пунктами из содержания того, что я узнал от доктора Ньюмана в этот день:

Тропа пастыря

6. Жезл дисциплины

- Защищать: встать в проломе за своих овец и бороться за них.
- Дисциплинировать: практиковать подход с целью научить их.
- Проверять: регулярно поддерживать прогресс своих подчиненных.

Глава 7

Сердце пастыря

Солнце уже опускалось на запад, расплываясь в лучах на фоне вечернего неба. Я еще никогда прежде не был таким уставшим и счастливым. Уставшим от экзаменов, а счастливым, потому что они уже были позади. Два года напряженного труда, тысячи долларов, затраченные на обучение, бесчисленные лекции, множество бессонных ночей, когда я писал курсовые и готовился к экзаменам. И вот, наконец, я закончил учебу и получил степень магистра по менеджменту. Церемония вручения дипломов должна была состояться через два дня. У меня все получилось!

К моему удивлению, во мне не бушевал шквал радостных эмоций. Мне было даже немного грустно. Мы больше не будем сидеть вместе с однокурсниками за партами в учебной аудитории, как это происходило на протяжении двух лет. Как говорится, война разводит друзей в разные стороны. Думаю, что так и есть. В нашем классе были студенты со всех концов мира, разных слоев общества, но, несмотря на это, мы крепко сдружились. Вместе мы прошли все тяготы изнурительного учебного процесса. Более того, мы не только прошли его, но и вместе успешно дошли до конца.

Мои смешанные чувства триумфа и печали относительно двух лет студенческой жизни были отчасти сбалансированы оказанной мне доктором Джеком Ньюманом и его женой честью. Учителя посвящали себя студентам, но все их близкое общение ограничивалось стенами университета. И хотя профессора в университете на виду у всех и являются общественными фигурами, у них есть и частная жизнь, конечно же. Если кто-то из них приглашает к себе домой кого-либо из студентов, это значит быть приглашенным за занавес, отделяющий их частную жизнь от общественной. Для меня было огромной привилегией получить приглашение отужинать в доме Джека Ньюмана, которого я больше всех почитал и кем безмерно восхищался.

Мы наслаждались чудесным ужином на веранде. После чего мы с доктором Ньюманом за чашкой кофе рассуждали о том, что было пройдено и что предстояло еще пройти.

— Поздравляю с успешным окончанием учебы, — сказал мне доктор Ньюман. — Ты был на высоте, и я горжусь тобой.

— Спасибо, — ответил я. — Я действительно рад этому. Я горжусь, что был принят на учебу и прошел учебную программу, которая считается самой первоклассной в стране. Я горжусь, что имел честь быть одним из студентов нашего класса, и мы хорошо ладили. Но я думаю, что больше всего, чем я горжусь, доктор Ньюман, это честью быть вашим учеником.

— Спасибо, Гед, — сказал он. — Ты прекрасный человек, и я рад, что ты прошел этот курс.

— И еще, — добавил я. — Я не только не жалею, но очень счастлив, что согласился принять ваше предложение проводить дополнительные занятия по субботам.

Еще некоторое время мы сидели молча, наслаждаясь прелестью момента, когда учитель и студент разделяли совместно достигнутый успех.

— Это великолепно, — наконец заговорил я.

— Что великолепно? — поинтересовался Ньюман.

— Великолепно, что все уже позади. Даже трудно поверить в это. Казалось, только вчера я впервые сел за парту этого университета, задавая себе вопрос, как я сюда попал и справлюсь ли. А теперь все позади.

Я замолчал, уставившись в пол.

Ньюман встал, поставив чашку с кофе на столик.

— Что ж, мистер Макбрайд, — сказал он. — Возможно, вы и окончили учебный курс и получили степень магистра, однако моя программа еще не закончена, не совсем закончена. Остался еще один урок.

— Это шутка, не правда ли?! — воскликнул я, скривив физиономию, будто меня огрели по лицу сковородой.

— Нет, я не шучу, — ответил он. — Не хватает изюминки в том, что ты уже услышал от меня раньше. Пойдем, проведем моих овечек.

Домик Ньюмана возвышался на холме, с которого можно было обозреть всю территорию ранчо доктора и поляну, на которой обычно паслось его драгоценное стадо. Овцы спокойно пощипывали зеленую, сочную травку возле журчащей речушки в живописной долине, создавая подходящую атмосферу для последнего и самого важного урока, который состоялся у нас с Ньюманом на тему «Тропа пастыря».

— Тед, — сказал Ньюман. — Я получил огромное удовольствие, передавая тебе все то, чему научился на собственном опыте. Однако есть кое-что, о чем мы еще не поговорили с тобой.

— О чем? — поинтересовался я.

— О цене. У искусства истинного лидерства есть высокая цена, которую должен заплатить каждый, кто хочет им овладеть.

— Что это за цена? — спросил я.

— Цена твоего времени, сил и огромного посвящения. Тед, эта цена требует всего тебя. Я преподавал тебе не высшую технику менеджмента, а образ жизни. «Тропа пастыря» ;— это стиль жизни, в котором паства имеет огромную ценность. Если ты хочешь стать именно таким лидером, Тед, если ты хочешь быть настоящим пастырем для своих овец в «General Technologies», тогда ты должен знать о цене, которую тебе придется заплатить. Бежать на помощь овце, попавшей в беду; применять жезл дисциплины и порой ранить своих подопечных; идти тогда, когда не хочется, и порой делать то, что не по душе.

Ньюман покачал головой в знак того, что он собирался сообщить мне дальше.

— Истинное лидерство — это тяжкий труд, — сказал он. — Плюс ко всему, этому искусству нет аналогов. Те, у кого хорошо получается следовать этому учению, платят соответствующую цену. Ты должен знать об этом.

— Я понимаю, — сказал я.

— Надеюсь, — ответил он. — Потому что если ты откажешься платить цену, вместо тебя будут вынуждены платить твои подопечные.

— В каком смысле? — спросил я.

Задумавшись на мгновение, Ньюман продолжил:

— Помнишь то несчастное стадо овец, которое мы видели несколько недель назад?

— Да, — ответил я.

— У этих бедных овец не было пастыря, который с готовностью платил бы цену, чтобы стать тем, кем должно стать настоящему пастырю. Поэтому овцам пришлось нести последствия нерадивости пастыря на собственной шкуре. Вот о чем я. Кто-то в любом случае должен платить. Вопрос заключается в том, кто? Овцы здесь ни при чем, не им решать подобный вопрос, поскольку тот, кому доверено пасти их, должен принимать это решение. Ежедневно, отправляясь на работу в «General Technologies», ты будешь сталкиваться с решением, кому платить сегодня цену лидерства, тебе или твоим подчиненным.

Ньюман пристально посмотрел мне прямо в глаза и спросил:

— Тед, а знаешь ли ты, почему гот человек не пожелал платить цену?

— Он решил, что эта цена слишком высока, — предположил я.

— И да и нет, — сказал Ньюман. — Вспомни микроэкономику. Цена, которую ты согласен заплатить за что-либо, равна цене, которой ты оцениваешь приобретаемое. Этот человек отказался платить цену не потому, что решил, что она слишком высока, но потому, что сам оценил это стадо слишком низко. Среди пастырей подобных людей называют наемниками.

— Наемниками? — переспросил я. — И что это значит?

— Наемник — это человек, который пасет стадо лишь потому, что это является его работой, — пояснил он. — Для такого человека овца не более чем средство для получения денег. Если тебе интересно узнать, в чем разница между мной и тем нерадивым пастырем и почему я хочу платить цену, а он нет, я поясню. Дело в том, что он пасет стадо ради денег. Я делаю то же самое, потому что люблю своих овец. Вот в этом и вся разница.

Мы замолчали на некоторое время, погружившись в раздумья над глубокой истиной, прозвучавшей только что. Затем Ньюман заговорил снова:

— На протяжении последних недель мы очень много рассуждали с тобой о том, что значит быть пастырем для своих людей. Однако, Тед, я хочу, чтобы ты понял, что не посох и жезл делают тебя настоящим пастырем, а твое сердце. Разница между великим лидером и просто лидером заключается в том, что истинный лидер вкладывает все свое сердце в то, что он делает.

— Это верно, не спорю, — сказал я. — Но что под этим подразумевается?

— Насколько ты ценишь своих людей, определяет твое отношение к ним. Если ты не ценишь их, тогда ты будешь относиться к ним, как наемник. Тебе будет казаться, что они доставляют тебе лишь убытки и являются препятствием на пути к чему-то лучшему; поэтому ты не сможешь посвятить себя всецело ради их блага в отличие от истинного пастыря. С таким отношением, возможно, ты продержишься на плаву еще некоторое время. Однако у тебя не будет стимула поступать так, как я учил тебя на протяжении последних недель. Ты уподобишься пастырю, разорившему свое стадо. В результате ты считаешь, что игра не стоит свеч, станешь относиться ко всему, как к своей работе, и бросишь своих людей на произвол судьбы — заботиться о себе самостоятельно.

К этому времени мы уже пришли на поле, где паслось стадо. Овцы совершенно не обращали на нас внимания, когда мы проходили через калитку в ограждении; они были поглощены своим занятием, щипали травку. Ньюман пихнул меня локтем в бок и сказал:

— Смотри, что сейчас будет!

Затем он начал издавать глухой гортанный звук, словно призывая кого-то. И тут со всех концов поля овцы начали сходиться к Ньюману, как будто их поманили волшебной палочкой. Доктор принялся гладить своих овечек. Он почесывал им ушки, поглаживал по голове, хлопал по бокам. Я восхищался тем, что для каждой овечки у него было имя, хотя к этому моменту меня не удивляло подобное.

— Привет, Черная Нога! Здравствуй, Коричневое Ухо, — разговаривал он с ними.

За последние недели я увидел, какое особенное отношение у Ньюмана было к своим овцам. Вспоминая ту субботу, когда я впервые увидел его стадо, я краснею от стыда при мысли о том, что обозвал его овец «вонючками».

Еще я понял, что поначалу смотрел на его овец, как на помеху в наших занятиях с доктором, которая лишь отнимала у нас время. Конечно, я понимал, что овцы далеко не люди, однако подобное отношение к ним отображало в некоторой мере мое заблуждение; ведь я мог относиться так и к своим подчиненным, принимая их как помеху на моем пути в достижении цели, которую я перед собой поставил. Это доставляло мне дискомфорт.

Я наблюдал за доктором Ньюманом, общающимся со своим стадом. Было явно видно, что они взаимно наслаждались этим общением. В одном я был вполне уверен: Джек Ньюман не был наемником для своих овец, поскольку он их любил!

Ньюман посмотрел на меня и заметил любопытство, с которым я наблюдал это зрелище.

— Ну, что скажешь? — спросил он.

— Очень впечатляет, — ответил я. — Как вы это делаете?

Ньюман выпрямился.

— Я воспроизвожу этот звук в гортанной части. Вот так...

Он снова немного опустил подбородок и повторил призыв, которым обычно созывал своих овец:

— Тах-ху-у-у.

— Звучит не так уж и сложно, — сказал я.

— Хочешь попробовать? — предложил Ньюман.

— Нет, у меня не получится, — ответил я. — Боюсь, это прозвучит очень смешно.

— Не смущайся, — настаивал Ньюман. — У каждого пастыря есть свой клич. Это мой клич, который знают мои овцы и откликаются на него. Давай, попробуй. У тебя получится.

— Ну ладно, — согласился я. — Но только не смейтесь.

— Не буду, Тед. Ты только попробуй.

Я сделал несколько шагов назад, наклонил голову и изо всех сил как мог, попытался скопировать клич Ньюмана.

— Тах-у-у!

Ньюман улыбнулся и подошел ко мне.

— Неплохо, Тед, — ободрил он. — Можно сказать, что почти получилось. Хочешь теперь попытаться позвать овец?

— О, да... очень! — ответил я.

— Отлично, тогда отойди на конец поля, упрись спиной в ограду и что есть силы позови их, так, чтобы они услышали тебя.

— Хорошо, — сказал я. — Сейчас я покажу им настоящий клич!

Я уже почувствовал себя более уверенным, однако по дороге к месту назначения я тихо практиковал клич. Я не хотел упасть лицом в грязь перед своим учителем и немного переживал, как у меня выйдет.

— Я готов, — прокричал я, заняв положение у ограды.

— Давай, Тед.

— Тах-ху-у-у! — закричал я громко.

Овцы даже не шелохнулись.

— Очень хорошо, Тед, — крикнул Ньюман. — Еще раз попробуй.

— Ладно, — послушался я. — Тах-ху-у-у!

Овцы продолжали меня игнорировать.

— У тебя отлично получается, Тед, — снова крикнул Ньюман, торопливо шагая в мою сторону на помощь. — Не сдавайся. Сейчас попытайся произнести клич на тон ниже.

Я кивнул головой.

— Та-ах-ху-у-у-у-у-у!

На этот раз пара овец повернулась в мою сторону. Ньюман уже почти подошел ко мне, продолжая давать мне инструкции:

— Ты уже у цели, Тед. Теперь крикни немного громче.

Я сделал глубокий вдох.

— Та-а-ах-ху-у-у-у!

Уже несколько овец с интересом посмотрели на меня. Ньюман встал возле меня и сказал:

— Еще разок, у тебя отлично получается.

— Хорошо, — ответил я, хватая ртом воздух. — Та-а-ах-ху-У-У-У-У-У!

Наконец все овцы подняли головы и посмотрели в мою сторону. Поморгав в недоумении, они снова отвернулись и принялись щипать травку.

— Они не идут ко мне! — воскликнул я растеряно.

— Нет, не идут, — шепнул Ньюман. — Но я уверен, ты их очень позабавил. И меня вместе с ними.

Ньюман расхохотался так, что у него слезы потекли от смеха.

— Доктор Ньюман, будь у меня сейчас жезл в руках, я не задумываясь запустил бы его в вас!

Мне стоило немалых усилий, чтоб не рассмеяться вместе с ним над собой.

Ньюман вытер слезы с глаз.

— Мне будет очень не хватать наших субботних встреч, — усмехаясь проговорил он.

— Что ж, я рад, что смог повеселить вас, — ответил я.

— О-о... — протянул он, переводя дыхание. — Мне не следовало так смеяться после плотного ужина. Аж желудок заболел.

— И все-таки, я не понимаю, — не унимался я. — Почему они не подошли ко мне? Ведь у меня хорошо получилось симитировать ваш клич.

Ньюман расплылся в широкой улыбке.

— У тебя клич получился лучше, чем у меня, — сказал он. — Скажу тебе по секрету, мне еще не доводилось слышать клич лучше, чем твой!

— Вы никак не уйметесь, — отреагировал я. — Я же серьезно спрашиваю. Почему они не пришли ко мне, как к вам?

— Ладно, слушай, — ответил он. — Несмотря на то, что порой овцы делают глупости, Тед, они очень чувствительны к голосу и не ко всякому подойдут. Как факт, они вообще не признают голос чужого.

— Почему? — заинтересовался я.

— Потому что они не доверяют чужаку. Они его просто не знают. Тед, ты можешь быть самым лучшим пастырем в мире, но если овцы не знакомы с тобой, ты будешь для них не более чем чужак. Здесь кроется очень важный принцип. Истинное лидерство не определяется твоей способностью командовать овцами, оно определяется твоей способностью вести стадо за собой, Тед. Если твои подчиненные не будут смотреть на тебя как на своего пастыря, они не смогут доверять тебе, чтобы следовать за тобой. Причина, по которой овцы ответили на мой клич и проигнорировали твой, в том, что они знают меня и доверяют мне как своему пастырю.

— Теперь понимаю, — ответил я. — Я смогу завоевать доверие своих подчиненных и они будут следовать за мной лишь в том случае, если я проявлю себя как хороший пастырь.

— Верно. Именно этому мы учили вас на лекциях. Качество прибыли зависит от качества инвестиции. Если ты желаешь, чтоб люди доверяли тебе и оставались верными, ты в первую очередь должен проявить доверие и верность к ним. Поэтому мы и называем это прибылью, или отдачей. Будешь наполовину отдавать себя людям, будешь получать соответствующее отношение от них. Но если будешь делать это всем сердцем, если будешь искренне любить своих людей, они в ответ будут относиться к тебе так же.

Ньюман собрался с мыслями, затем продолжил:

— Секрет моего успеха заключается именно в этом принципе, Тед. Более тридцати лет назад я принял решение, что не хочу быть наемником или чужаком. Я решил стать пастырем. Несколько недель назад ты попросил меня научить искусству лидерства. И я научил тебя всему, что лично знал. Теперь твоя очередь решать, каким лидером будешь ты.

— Доктор Ньюман, — решительно заявил я. — Я хочу быть пастырем.

Ньюман улыбнулся в ответ.

— Я знаю.

— Я не собираюсь быть наемником или чужаком, — утверждал я.

— Ты им не будешь, я верю.

— Спасибо, — сказал я. — Доктор Ньюман?

— Да?

— Почему вы так уверены, что я стану пастырем, а не наемником? — любопытно спросил я.

— Помнишь тот день, когда ты пришел ко мне в офис и попросил научить тебя, как руководить людьми?

— Конечно, помню, — ответил я.

— А что я ответил тебе, помнишь? — спросил Ньюман.

— Вы сказали, что будете учить меня, если я согласен пожертвовать своими субботами до конца семестра.

— Верно. Отчасти я сказал тебе так, потому что в будние дни, кроме субботы, я действительно очень занят. Но ты даже и не догадывался, что, с другой стороны, Тед, я испытывал тебя. Я хотел увидеть, насколько ты был готов посвятить этому свое свободное время, которого у тебя и так было очень мало. И если бы ты не согласился заплатить цену для того, чтобы овладеть принципами «Тропы пастыря», само собой разумеется, ты не стал бы платить цену, чтобы применить это на практике.

В этот момент я осознал, как много Джек Ньюман вложил в меня. Он не просто открыл мне секрет к успеху, указав на «Тропу пастыря», но и на личном примере показал его в действии. Меня охватила волна благодарности и чувства долга перед ним. Человек, которого я так сильно уважал и которому хотел подражать, верил в меня. Я желал достичь успеха в «General Technologies» по многим причинам. Однако теперь к списку этих причин добавилась еще одна: я хотел, чтобы доктор Джек Ньюман гордился мной.

— Я даже не знаю, как могу отблагодарить вас за все, что вы для меня сделали, — проговорил я.

— Не стоит благодарить меня, Тед, — ответил Джек. — Для меня было огромным удовольствием проводить занятия с тобой. Особенно мне понравилось, когда ты осваивал искусство клича на холме. — Он положил руку мне на плечо. — Тед, ты действительно отблагодаришь меня, когда я увижу отдачу от своего вложения в тебя. Поступай так, как я учил тебя, и учи этому других.

— Именно так я и поступлю, — сказал я. — Обещаю.

Тропа пастыря

7. Сердце пастыря

- Великое лидерство — стиль жизни, а не техника
- Каждый день принимай решение, кто будет платить цену за твое руководство — ты или твои люди.

- Самое главное — сердце, отданное подопечным.

Конец интервью

11 июля 2002 года

— Сорок пять лет прошло, мистер Пентак, — сказал Теодор Макбрайд, отходя от окна своего офиса, находившегося на сороковом этаже. — Все эти годы я каждый день живу так, как пообещал тогда. С первого дня моей работы в «General Technologies» я принял решение посвятить себя своим людям. Образ пренебреженного стада, которое мы видели с Джеком Ньюманом, живет в моей памяти до сих пор.

Макбрайд посмотрел на меня, затем продолжил:

— Я решил, что такого не произойдет с моим стадом, пока я их пастырь. Несмотря ни на что, как бы нереально это ни звучало тогда, я поступал, как учил меня Джек на холмах Техаса. И на протяжении всех этих лет мои люди, за исключением некоторых, относились ко мне именно так, как говорил он.

— Результат налицо. Об этом можно судить по видимому успеху, — сказал я.

— Что ж, — ответил он. — Мы стараемся брать на работу лучших специалистов мира. Плюс ко всему, наши люди не бросают компанию в поисках пажитей, где трава зеленее. Количество людей, желающих работать в нашей компании, больше, чем тех, которые уходят. Нашим людям нравится работать здесь. К тому же наша компания имеет самый высокий процент стабильности среди пятидесяти ведущих компаний во всей Америке.

— Значит, для вас это играет очень важную роль, не так ли, — подметил я, делая записи в блокноте.

— Несомненно, — ответил Макбрайд. — Ньюман видел намного дальше своего времени. В те годы, а это был 1957-й, в стране правила промышленная экономика. Рынок держала стандартизация и сборочные конвейеры. Людей не очень волновали удобства и комфорт жизни, так, как в наши дни. Но сегодня мы живем в век сервисной экономики и информации. Здесь огромную роль играют процесс и удовлетворение потребностей заказчика. Как факт, большая часть актива компании состоит из информации.

— Простите, а что это значит? — переспросил я.

— Это значит, что уровень высокой конкурентоспособности компании состоит из знаний, умений и способностей ее работников.

— Компания стоит на их способностях и знаниях. Понимаю, — повторил я.

— Да, — продолжал Макбрайд. — И поскольку людей волнует качество условий жизни сегодня, они будут предельно осторожны в выборе пажити. Итак, секрет успеха роста конкурентоспособности заключается в развитии ваших талантов.

— Да, я понимаю, — проговорил я. — «General Technologies: наши люди — это залог нашего успеха и конкурентоспособности».

Мистер Макбрайд улыбнулся.

— Да, я несомненно сделал правильный выбор, что пригласил именно вас провести это интервью, — сказал он.

— Спасибо, — поблагодарил я, выровнявшись в кресле. — Я очень ценю ваш комплимент. Однако есть еще одна вещь, которая мне не совсем понятна.

— И что же это, Билл? — спросил Макбрайд.

— Вы сказали, что Ньюман видел намного дальше своего времени.

— Да, это так.

— Однако он сам учил вас искусству, которое существует уже на протяжении многих тысяч лет.

— Ах, вот вы о чем, — сказал Макбрайд. — Вам непонятно, почему это древнее искусство лидерства под названием «Тропа пастыря» столь эффективно и в наши дни. Не так ли?

— Да, — ответил я. — И еще, почему таких пастырей-лидеров, как вы, очень мало сейчас?

— Принципы, на которых основано учение «Тропы пастыря» действительно и сегодня, потому что фундаментальные нужды человека в основном не изменились, — пояснил он. — Ну, а почему в наши дни так мало хороших пастырей, на этот вопрос Джек Ньюман уже ответил. Чтобы стать великим лидером, надо платить высокую цену, а на это согласны немногие.

— Доктор Ньюман, чем он сейчас занимается? — спросил я.

— Несколько лет назад он умер, — сообщил Макбрайд. — Его уже нет среди нас, однако годы не могут стереть из памяти его доброе имя.

При этих словах Макбрайд отошел от окна и направился к стене, возле которой стоял его рабочий стол. Я повернулся и увидел, что он остановился у стены, на которой висели две деревянные палки, одна была немного короче другой. Макбрайд осторожно провел рукой по длинной палке, с крючковатым изгибом на одном конце.

— В своем завещании он оставил мне это в наследство, — проговорил он. — Мне его очень не хватает. Все, что вы видите на этих стенах, мистер Пентак, это мое богатство, и в свое время каждая из этих вещей принесла мне огромное благословение. Но больше всех драгоценностей я дорожу этими двумя вещами. Джек Ньюман оставил в моей жизни хорошую память о себе. Своим успехом в большей мере я обязан ему. Он научил меня самым великим секретам успешного менеджмента. Благодаря ему я узнал, как воспитать верных и посвященных людей, как руководить ими, чтобы они желали следовать за мной. Я всегда вспоминаю его.

Затем он медленно подошел к своему столу и продолжил:

— Думаю, он гордился бы тем успехом, которого мы достигли. По крайней мере, он гордился бы мной, поскольку я исполнил свое обещание и оправдал его огромный вклад в меня.

— Думаю, вы достаточно сделали, чтобы отблагодарить его, — сказал я.

— Не совсем. Другие должны тоже узнать об этом искусстве, — ответил Макбрайд. — Я могу научить молодое поколение студентов тому, чему обучил меня Ньюман.

— Поэтому вы согласились дать интервью? Чтобы другие узнали об этом искусстве?

— Вы правильно меня поняли, — сказал Макбрайд усмехнувшись. — Плюс ко всему, завтра в прессе от нашей компании появится статья, сообщающая о моем уходе на заслуженный отдых и о вакансии на мое место.

Я взволнованно посмотрел на него, затем быстро перевернул страницу блокнота.

— Вы уже знаете, кто встанет на ваше место? — заинтересованно спросил я.

— Об этом не сейчас. Оставим этот вопрос для следующего интервью, — заявил Макбрайд. — Одно скажу вам точно. Мой преемник не будет наемником или чужаком. Своих людей я передам исключительно в руки самого лучшего пастыря.

— Как вы думаете, что будет с компанией после вашего ухода? — спросил я. — Вы не боитесь, что дела компании пойдут под откос?

— Нет, я так не думаю. Я уже сказал вам, что у нас работают самые лучшие специалисты. Сорок пять лет я провел в огромной семье «General Technologies», напоминая им о том, кто мы и на что способны. Эти люди знают себе цену и не позволят компании потерять высоту, на которую они ее подняли. Они вполне преданы «General Technologies».

— Вы хотите сказать, что их преданность вызвана атмосферой, созданной лидерами по принципам «Тропы пастыря»? — спросил я.

Макбрайд улыбнулся.

— Верно. Благодаря принципам «Тропы пастыря».

В этот момент мы услышали голос Кристины Никель по интеркому.

— Мистер Макбрайд, через десять минут у вас начинается совещание по телефону с деканом, — сообщила она.

— Спасибо, Кристина. — Он повернулся ко мне и протянул руку в знак прощания. — Спасибо за визит, — сказал Макбрайд. — Я очень благодарен вам за время, которое вы уделите мне. С нетерпением жду, когда смогу прочесть ваши труды.

— Спасибо и вам, — сказал я, пожимая ему руку в ответ, — за предоставленную мне возможность. Буду стараться сделать все на высшем уровне.

— Я уверен, что так и будет, — ответил Макбрайд. — Всего вам доброго.

Когда я поднялся с кресла, в дверях появилась Кристина Никель, чтобы проводить меня к лифту. На выходе из офиса Макбрайда зазвонил телефон, и Кристина подбежала к своему рабочему столу, чтобы ответить на звонок. В это время я

оглянулся назад и сквозь небольшую щель в приоткрытой двери офиса Макбрайда увидел его. Он задумчиво сидел за своим широким рабочим столом и смотрел на стену, которую украшали посох и жезл. Все эти годы, сорок пять лет, Макбрайд следовал заложенным в них принципам.

— Спасибо тебе, Джек, — прошептал он. — Я бы не сделал этого без тебя.

Он мысленно погрузился в воспоминания, уносившие его в прошлое. Вдруг его лицо озарила улыбка; он открыл левый ящик рабочего стола и достал оттуда старый, потрепанный временем блокнот. Осторожно положив его на стол перед собой, Макбрайд перевернул страницу обложки. На желтой странице блокнота выцветшими от времени чернилами красовалась надпись: «Тропа пастыря».

Принципы «тропы пастыря»

1. Ты должен знать, в каком состоянии находится стадо

- Работа не может быть важнее людей.
- Познавай свое стадо, уделяя внимание каждой овце.
- Регулярно проводи время со своими людьми.
- Держи глаза и уши открытыми, задавай вопросы и выслушивай ответы.

2. Исследуй своих овец

- Твой выбор овцы облегчит управление стадом или усложнит его.
- Стартуй со здоровой овцы или унаследуешь чужие проблемы.
- Узнай характер овцы, чтобы определить ее в нужный загон.

3. Помоги овцам понять, кем ты для них являешься

• Завоюй доверие у своих последователей, живя жизнью порядочного, честного и сострадательного пастыря.

- Ставь высокие стандарты.
- Непрестанно указывай на поставленную задачу и передавай ценности.
- Ставь цели для своих людей в той сфере, где они будут наиболее эффективны.
- Помни, что выдающееся лидерство — это не работа, а взаимоотношения.

4. Обеспечь овец безопасным пастбищем

- Держи свой коллектив в курсе событий.
- Внедри понимание важности каждой позиции.
- Изолируй хронического провокатора от стада.
- Регулярно выводите овец на новые, хорошие пастбища.
- Ободряйте овец своим присутствием.
- Не ждите, пока возникающая проблема отравит все стадо.

5. Направляющий посох

- Необходимо знать направление, идти впереди и следить, чтобы овцы не отставали.
- В руководстве применяйте настойчивость, а не насилие.
- Дайте свободу действий людям в пределах дозволенных границ. Не путайте границы с уздой!
- Спасайте тех, кто попал в неприятности.
- Напоминайте своим подчиненным, что ошибка — это не фатально.

6. Жезл дисциплины

- Защищать: встать в проломе за своих овец и бороться за них.
- Дисциплинировать: практиковать подход с целью научить их.
- Проверять: регулярно поддерживать прогресс своих подчиненных.

7. Сердце пастыря

- Великое лидерство — стиль жизни, а не техника.
- Каждый день принимайте решение, кто будет платить цену за ваше руководство — ты или твои люди.
- Самое главное — сердце, отданное подопечным.

Доктор Кевин Леман

Практическая мудрость с улыбкой

Основатель сайта www.matchwise.com, христианский психолог международного класса, заслуженный писатель и оратор, ведущий радио и телепередач доктор Кевин Леман объехал весь мир со своей программой, раскрывая аспекты психологии здравого смысла.

Доктор Леман, автор бестселлеров, участвует в проектах христианской организации «В фокусе семья» вместе с доктором Джеймсом Добсоном. Он выступал в многочисленных радиопередачах и в телевизионных шоу-программах: «Oprah», «Live with Regis and Kelly», «CBS s», «The Early Show», «Today», «The View with Barbara Walters». Доктор Леман принимает участие в программах «CNN's American Morning» и ведет рубрику семейных вопросов в качестве психолога-консультанта с «Good Morning America».

Доктор Леман является основателем и президентом организации «Брак по обетованию», которая занимается поддержкой семей, консультирует семейные пары и помогает им развивать счастливые и крепкие отношения в браке.

Доктор Леман тесно сотрудничает с такими объединениями, как «American Psychological Association», «American Federation of Radio and Television Artists», «National Register of Health Services Providers in Psychology», «The North American Society of Adlerian Psychology».

Кевин Леман родом из штата Нью-Йорк, вырос в городе Уильямсвилль. Он окончил колледж «North Park», степень бакалавра по психологии получил в университете штата Аризона, где впоследствии получил магистерскую и докторскую степени. Вместе с женой Сэнди проживает в г. Таксоне. У них пятеро детей и один внук.