

ТРОПА --- ПАСТЫРЯ

*Семь древних секретов руководства
успешными людьми*

КЕВИН ЛЕМАН
и УИЛЬЯМ ПЕНТАК

Санкт-Петербург
2008

Originally published in English under the title:
THE WAY OF THE SHEPHERD by Kevin Leman and William Pentak
Copyright © 2004 by Kevin Leman and William Pentak
Published by Zondervan, Grand Rapids, Michigan 49530
ISBN 978-0-310-25097-5

Леман К., Пентак У.

Тропа пастыря / Пер. с англ. — СПб.: МРО ХВЕП «Христианская Миссия»,
2008. — 112 с.
ISBN 978-5-8445-0195-1

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

Ответственный редактор *А. И. Шапошников*
Переводчик *И. В. Бережная*
Редакторы *В. С. Волкова, И. А. Дейкун*
Корректор *Н. А. Акинина*
Компьютерная верстка: *А. Б. Кодак*

Издательская лицензия ЛР 030808 от 25.02.98.
Подписано к печати 20.05.2008. Формат 60 × 88^{1/16}.
Печать офсетная. Объем 7 печ. л.
Тираж 5000 экз. Заказ

МРО ХВЕП «Христианская Миссия»
198188, Санкт-Петербург, ул. Подводника Кузьмина, д. 46

Налоговая льгота — Общероссийский классификатор продукции
ОК 005-93. Код ОКП 953140

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9-я линия, 12.

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Интервью</i>	5
1. Ты должен знать, в каком состоянии находится стадо	10
2. Исследуй своих овец	24
3. Помоги овцам понять, кем ты для них являешься	36
4. Обеспечь овец безопасным пастбищем	47
5. Посох направляющий	61
6. Жезл дисциплины	74
7. Сердце пастыря	89
<i>Конец интервью</i>	101
<i>Принципы «Тропы пастыря»</i>	107
<i>Доктор Кевин Леман</i>	110



ПОСВЯЩАЕТСЯ

*Лучшим пастырям, которых мы знаем, —
Джуди и Сэнди.*

*А также Маршалу и Анне —
маленькому стаду Уильяма.*

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

*Благодарим нашего проникательного
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.

ИНТЕРВЬЮ

— 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 интер-

вью. 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 распродал 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.

ИНТЕРВЬЮ

— 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.

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 девятих подчиненных; это пугало меня до смерти.

ТЫ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, В КАКОМ СОСТОЯНИИ НАХОДИТСЯ СТАДО

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», я запрыгнул в машину и направился напрямиком 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?

ТРОПА ПАСТЫРЯ

— 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 тобой 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 преподавать секреты управления людьми, у меня есть некоторое условие. Отныне тебе придется не только заниматься основными дисциплинами, но и посвящать 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. «Не сомненно, 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 вяпался, 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.

ТЫ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, В КАКОМ СОСТОЯНИИ НАХОДИТСЯ СТАДО

Увлечшись своими размышлениями, я и не заметил, как мы уже, скрипя и подпрыгивая на кочках сельской дороги, подъезжали к ранчо доктора Ньюмана, расположенного среди те-хасских 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

ТРОПА ПАСТЫРЯ

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 блеять.

— 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.

— Ла-адно, — 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 вонючие 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.

ТРОПА ПАСТЫРЯ

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.

ТЫ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, В КАКОМ СОСТОЯНИИ НАХОДИТСЯ СТАДО

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.

ТРОПА ПАСТЫРЯ

— 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.

Ты должен знать, в каком состоянии находится стадо

— 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?

ТРОПА ПАСТЫРЯ

— 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, Теда, 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 спрашивается, 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.

Ты должен знать, в каком состоянии находится стадо

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.