

Бестселлер
The New York Times

Вдохновители

Как стать лидером,
способным усилить
команду

Лиз Уайзман

С предисловием Стивена Кови



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Лиз Уайзман

**Вдохновители. Как стать лидером,
способным усилить команду**

«Альпина Диджитал»

2017

Уайзман Л.

Вдохновители. Как стать лидером, способным усилить команду /
Л. Уайзман — «Альпина Диджитал», 2017

Есть два типа лидеров – Вдохновители и Подавители. Под влиянием первых сотрудники загораются энтузиазмом, погружаются в состояние потока и работают с полной отдачей. Они не боятся сложных задач и ошибок, потому всегда найдут понимание и поддержку у своего руководителя. Лидеры-Подавители добиваются своего путем самоутверждения, манипуляций и агрессии. Они строят работу на страхе, принуждении и беспрекословном подчинении. Такая схема истощает возможности и интеллект работников, исключает профессиональный рост и убивает желание делать что-то на благо компании. Как определить, какой вы лидер? Как стать Вдохновителем? Как измениться, если вы Подавитель? Как противостоять Подавителю, если вы работаете под его началом? Проанализировав опыт 150 известных современных руководителей – в их числе Стивен Спилберг, Генри Киссинджер, Лутц Зиоб (Microsoft), Мег Уитмен (eBay, Hewlett-Packard), Джон Хоук (Nike Inc.), – Лиз Уайзман, эксперт по лидерству, дает исчерпывающие ответы на эти вопросы. В книге есть пошаговая стратегия Вдохновителей, реальные примеры, задачи, советы и кейсы.

© Уайзман Л., 2017

© Альпина Диджитал, 2017

Содержание

Предисловие Стивена Кови	6
Предисловие автора	9
Глава 1	13
Изучая гениев	15
Повесть о двух менеджерах	18
Эффект Вдохновителя	20
Мышление Вдохновителя	25
Пять тактик Вдохновителя	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Лиз Уайзман

Вдохновители: Как стать лидером, способным усилить команду

Переводчик М. Кульнева

Редактор Е. Дервянко

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта О. Равданис

Дизайн обложки Ю. Буга

Корректоры Е. Аксёнова, Е. Смирнова

Компьютерная верстка М. Поташкин

© Elizabeth Wiseman, 2017

Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2019

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Моим детям Меган, Аманде, Кристиану и Джошуа, которые учили меня лидерству и показали, почему так важно быть Вдохновителем

* * *

Предисловие Стивена Кови

Мне повезло поработать с настоящим Вдохновителем, когда мне было всего лишь двадцать с небольшим. И это оказало огромное влияние на всю мою жизнь. Я решил на время прервать учебу, чтобы сосредоточиться на волонтерстве. Меня пригласили в Англию. Всего через четыре с половиной месяца после приезда туда президент организации обратился ко мне со словами: «У меня есть для тебя новая задача. Надо, чтобы ты поехал по стране и познакомился с местными лидерами». Я был в шоке. Кто я такой, чтобы обучать пятидесяти – шестидесятилетних руководителей? Некоторые из этих людей находятся на руководящей работе в два раза дольше, чем я живу на свете! Поняв мои сомнения, президент просто взглянул мне в глаза и сказал: «Я в тебя верю. У тебя получится. Чтобы ты смог подготовиться, я дам тебе методические материалы для обучения этих лидеров». Трудно переоценить влияние, которое оказал на меня этот человек. К моменту моего возвращения домой я уже начал понимать, чему хочу посвятить свою жизнь.

Меня особенно восхитило умение этого руководителя раскрывать в людях способности, о наличии которых сами они не догадываются. Я много раз задавался вопросом: *как у него получилось извлечь из меня столько пользы?* Ответ содержится в этой книге.

Лиз Уайзмен написала книгу, в которой эта идея исследуется глубже, чем где бы то ни было. И сделала это очень вовремя.

Новые требования, недостаточные ресурсы

Во времена, когда многие организации не могут позволить себе привлекать дополнительные ресурсы для решения серьезных проблем, им приходится искать соответствующие возможности в рамках существующих структур. Умение раскрыть и приумножить уже существующие в организации интеллектуальные ресурсы сегодня более чем актуально. В самых разных отраслях и организациях руководители оказываются в положении, описанном Дэвидом Алленом как «новые требования, недостаточные ресурсы».

Вот уже примерно 40 лет я работаю с организациями, оказавшимися в подобной ситуации. И за эти годы убедился в том, что самая большая проблема лидерства в наше время – это не нехватка ресурсов как таковых, а неспособность выявить ценнейшие из них, которые фактически имеются под рукой.

Когда я задаю на своих семинарах вопрос «Кто из вас согласен с тем, что подавляющее большинство работников обладают гораздо большими возможностями, творческими способностями, талантами, инициативностью и ресурсами, чем им позволено – или даже требуется – использовать на их рабочих местах?», примерно 99 % отвечают утвердительно.

Тогда я задаю следующий вопрос: «Кто из присутствующих ощущает необходимость добиваться большего меньшими средствами?» И снова поднимается лес рук.

Если объединить эти вопросы, проблема становится ясна. Действительно, как утверждает автор этой книги, люди часто оказываются «перегружены работой, но не самой полезной». Некоторые компании стремятся нанимать самых умных, считая, что таким образом смогут опережать конкурентов в решении проблем. Но это работает только в случае, когда организация способна полностью использовать такой интеллектуальный ресурс. Там, где действительно понимают, как эффективно подключить этот столь часто недоиспользуемый ресурс, не только намного приятнее работать; такие организации показывают лучшие результаты по сравнению с конкурентами, а в современных условиях это может быть определяющим для судьбы компа-

нии, что крайне важно в современном мире. И ключевая роль в максимизации ресурсов организации принадлежит ее руководству.

Новая идея

Эта книга представляет собой целостную систему подходов, необходимых для раскрытия интеллектуальных и иных способностей сотрудников любых организаций. Она объясняет, почему некоторые руководители окружены талантливыми людьми, а другие способствуют утечке мозгов из организации и попусту растрачивают ее ресурсы.

Питер Друкер понимал, что стоит на кону, когда писал:

Самым важным и действительно уникальным достижением менеджмента XX в. было пятидесятикратное повышение производительности ручного труда в промышленности.

Самым важным достижением менеджмента XXI в. должно аналогичным образом стать повышение производительности умственного труда квалифицированных работников.

Самым ценным активом компании XX в. было ее оборудование. Самым ценным активом любой, коммерческой или некоммерческой, организации XXI в. должны стать работники умственного труда и их продуктивность¹.

В этой книге предельно ясно описывается, какие лидеры соответствуют целям, обрисованным Друкером, а какие – нет.

Читая ее, я сделал один важный вывод: Вдохновители – лидеры, стиль руководства которых никак нельзя назвать мягким. Они ожидают очень многого от своих сотрудников и ведут их к выдающимся результатам. И еще одна идея, которая оказалась очень близка мне, – рядом с Вдохновителями люди и вправду становятся умнее и способнее. То есть не просто кажутся себе более толковыми: они действительно становятся умнее. Могут решать более трудные задачи, быстрее адаптируются и действуют разумнее.

Те, кто проникнется этими идеями, смогут совершить описанный автором переход от гения (когда человек старается быть самым умным в своем окружении) к создателю гениев – тому, кто использует свои интеллектуальные способности для раскрытия и приумножения талантов окружающих. Действенность такого перехода трудно переоценить. Это как небо и земля.

Что мне нравится в этой книге

Я восхищаюсь этой работой и сделанными в ней выводами по ряду причин.

Во-первых, из-за журналистской честности и простого трудолюбия, которые потребовались, чтобы проанализировать работу более 150 топ-менеджеров из Америки, Европы, Азии и Африки и дать нам книгу, полную ярких и живых примеров, собранных со всего земного шара.

Во-вторых, дискуссия в ней сосредоточена исключительно на тех немногочисленных конкретных характеристиках, которые отличают вдохновителей от подавителей. Это не книга о лидерстве в целом, где все хорошие качества противопоставлены всем плохим. Она намного более конкретна – в ней выявлены и описаны лишь пять важнейших практических областей.

В-третьих, глубина раскрытия темы. Эта книга не просто дает название явлению и описывает его, но и идет вглубь, чтобы дать практическое представление о том, что именно делает руководителя Вдохновителем.

¹ Peter F. Drucker, *Management Challenges of the 21st Century* (New York: Harper Business, 1999), 135.

И в-четвертых, самые передовые взгляды безупречно сочетаются здесь с непреходящими принципами. Во многих книгах говорится либо об одном, либо о другом. Тех, где можно найти подобное сочетание, очень немного. Эта книга перекликается и с современностью, и с высшими моральными принципами.

Идея, для которой настало время

«Вдохновители» – книга, нужная всем. В ее своевременности убедятся не только корпоративные лидеры, но и руководители образовательных учреждений, больниц, некоммерческих организаций, предпринимательских стартапов, среднего бизнеса и государственных структур всех уровней.

И она выходит в свет как раз тогда, когда очень нужна, – во времена «новых требований и ограниченных ресурсов», в момент, когда и финансовые директора, и директора по персоналу вдруг в один голос стали говорить о необходимости нового подхода к распределению имеющихся ресурсов. Принципы, положенные в основу этой книги, будут верны всегда, но станут побеждать в соревновании идей именно в сегодняшнем экономическом климате². Они заслуживают пристального внимания в силу своей актуальности. Они – именно то, что нужно *сейчас*, поскольку, как сказал когда-то Виктор Гюго, «нет ничего сильнее идеи, для которой настало время».

Я представляю себе, как тысячи руководителей обнаруживают, что непреднамеренно подавляли окружающих, и стараются измениться и стать Вдохновителями. Я представляю себе, как школы, где раньше царила культура подавления, реорганизуются на принципах усиления, что приносит пользу всему сообществу. Я представляю себе, как лидеры государств учатся лучше использовать интеллект и способности тех, кому они служат, чтобы решать самые сложные мировые проблемы.

Поэтому я предлагаю вам серьезно подумать над тем, какая возможность дается вам в руки. Просто прочитать эту книгу недостаточно; не пожалейте усилий, чтобы стать настоящим Вдохновителем. Не дайте этому термину превратиться в расхожее словечко в вашей организации. Используйте принципы Вдохновителей, чтобы создать поистине новую культуру, которая позволит людям вкладывать в общее дело больше, чем они могли себе представить. Станьте Вдохновителем для окружающих, как стал им для меня тот президент организации в Англии много лет назад. Я глубоко убежден в пользе, которую может принести такой подход к лидерству. Просто попробуйте представить себе, что произойдет, если каждый руководитель на планете сделает хотя бы один шаг от Подавителя к Вдохновителю.

Это возможно.

² Предисловие С. Кови написано для первого издания книги (2010) – в период глубокой рецессии после глобального экономического кризиса. – *Здесь и далее прим. ред.*

Предисловие автора

Толчком к написанию этой книги для меня послужило одно простое наблюдение: *мы используем далеко не все знания, которые есть в наших организациях*. Это повлекло за собой следующую идею: есть лидеры, которых я называю Вдохновителями, – они видят, используют и развивают потенциал своего окружения; и есть другие – Подавители, которые глушат всех толковых людей вокруг себя.

После выхода книги в 2010 г. оказалось, что эта идея близка многим менеджерам из самых разных стран мира, возможно, потому, что в тот период, сразу после глобального спада в экономике, в менеджменте происходили поистине тектонические сдвиги и казалось, будто земля уходит из-под ног. То, что раньше казалось предсказуемым и понятным, вдруг стало неустойчивым, неопределенным, сложным и двусмысленным. Так, например, удвоение объема научно технической информации, которое происходит каждые девять месяцев³, означает, что ее становится слишком много для любого отдельно взятого человека. Исходя из этого, меняется и роль лидера. Происходит отход от модели, согласно которой руководитель знает, направляет и говорит, что делать, и переход к такой, при которой он замечает, побуждает, спрашивает и дает возможность проявить свои способности другим.

Идеи, которые когда-то казались едва ли не подрывающими основы, становятся новой нормой. Боссы-Подавители существуют и сегодня, но, подобно старым смартфонам BlackBerry, рано или поздно они окончательно уйдут в прошлое, а люди перейдут на новые модели. Проведя элементарные расчеты, компании понимают, что просто не могут позволить себе руководителей, которые впустую растрачивают таланты, подавляют жизненно необходимые инновации и тормозят рост бизнеса. В конце концов, зачем им ориентированные на результат лидеры, которые подавляют всех вокруг себя, когда можно выбрать других, которые будут способствовать развитию окружающих и при этом работать не менее результативно? Все чаще и чаще мы становимся свидетелями того, как лидерам-Подавителям приходится адаптироваться... или уходить.

Возьмем, к примеру, судьбу Йоргена, генерального менеджера отделения крупной международной фармацевтической компании⁴. Йорген был классическим Подавителем, который правил железной рукой и превращал в пытку жизнь своих прямых подчиненных. Долгие годы его терпели, потому что его работа давала результат, но затем в компании произошла серьезная перестройка, направленная на лучшую адаптацию к рыночным изменениям. Тон в организации стали задавать не указания сверху, а работа функциональных команд, объединяющих сотрудников различных структурных подразделений. Йорген, привыкший быть главным, не смог адаптироваться к такому антиавторитарному подходу. Спустя несколько месяцев его вызвали в штаб-квартиру компании в Европе и сказали, что его стиль руководства уже не годится. Йорген отреагировал на это убедительной презентацией успехов своего отделения. Не дав закончить, его остановили со словами: «Это исключительно вопрос стиля. Вы больше не можете здесь руководить». Йоргена сняли с поста генерального менеджера и перевели на другую работу с понижением в должности: он потерял свое место генерального менеджера. Эта новость обрадовала его бывших прямых подчиненных, особенно одного из них, который уже собирался увольняться сам. Но Йорген был смещен не в результате бунта сотрудников, он

³ David R. Schilling, "Knowledge Doubling Every 12 Months, Soon to Be Every 12 Hours," *Industry Tap*, April 19, 2013; "Quick Facts and Figures about Biological Data," *ELIXIR*, 2011; Brian Goldman, "Doctors Make Mistakes. Can We Talk About That?" TED Talks, November 2011; Brett King, "Too Much Content: A World of Exponential Information Growth," *Huffington Post*, January 18, 2011.

⁴ Имя изменено.

просто стал жертвой обстоятельств. Ситуация в бизнесе заставила его компанию отказаться от Подавителей, и он оказался не у дел. Схожие ситуации, вызывающие у топ-менеджеров шок, встречаются все чаще.

Есть организации, которые стремятся к инновациям и гибкости, но есть и те, которым приходится стараться извлечь максимум из минимума имеющихся у них ресурсов. Мэттью Хаас, заместитель инспектора школьного округа Альбемарль в штате Вирджиния, говорит: «Мы вынуждены быть экономными. Без сотрудничества выжить просто невозможно. Может быть, раньше в обособленности и был смысл, но теперь для эффективной работы необходимо сотрудничество. Если думать о том, что лучше для организации, и забыть о своем эго, то быть Вдохновителем – единственный приемлемый вариант».

Направление движения очевидно, но так же очевидно, что до цели еще далеко. Согласно исследованию State of the Global Workplace Института Гэллапа, охватившему 142 страны мира, только 13 % людей считают себя полностью востребованными на рабочих местах⁵. SHRM⁶ сообщает, что в 2009 г. 86 % американцев были довольны своей работой, но с тех пор наблюдается медленное, но уверенное снижение этого числа⁷.

Такой недостаток вовлеченности в свое дело – не просто эмоциональная проблема; он подразумевает расточительное отношение к важнейшему ресурсу большинства современных компаний – интеллектуальному капиталу. В 2011 г., оценив работу нескольких сотен топ-менеджеров, мы обнаружили, что в среднем они используют лишь 66 % способностей и возможностей своих сотрудников. Иными словами, согласно нашему анализу, на каждый доллар, выплаченный в качестве заработной платы сотрудникам компании, они выдают результат лишь на 66 центов, а 34 % их возможностей остаются незадействованными. Если рассматривать только непосредственных подчиненных того или иного руководителя, показатель возрастает до 72 %. Мы проследили его изменения на протяжении ряда лет и увидели, что он медленно, но верно растет: с 72 % в 2011 г. до 76 % в 2016-м⁸. За последнее время менеджеры действительно стали лучше понимать, что подавляют своих подчиненных, но при этом продолжают переоценивать свою способность вдохновлять их. Они считают, что положительно влияют на свои коллективы, расширяют их возможности и предоставляют определенную степень свободы, но проблема в том, что сами члены этих коллективов смотрят на это иначе. Изменения к лучшему есть; однако слишком большое количество организаций до сих пор страдает от чрезмерного контроля и неэффективного стиля руководства.

Когда мы пытаемся принять эту новую концепцию, возникает множество крайне важных вопросов. Насколько быстрыми могут быть подобные изменения? Каков наилучший путь к ним? Кто может претворить их в жизнь, а кто – нет? Как в реальности перестроить всю корпоративную культуру? Многие авторы признают, что важнейшие озарения случаются уже после написания их книг. В это издание включено все то, что я и мои коллеги узнали и поняли, столкнувшись с вышеупомянутыми вопросами в процессе обучения и изучения лучших мировых компаний и их лидеров.

В основе этого нового издания легли три основные идеи:

⁵ <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.

⁶ Society for Human Resource Management (Общество управления человеческими ресурсами) – американское объединение профессионалов в области управления персоналом.

⁷ <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Pages/SHRM-Job-Security-Is-No-Longer-Top-Driver-of-Satisfaction.aspx#sthash.x5fhRn2v.dpuf>.

⁸ Эти данные были получены при изучении индекса оценки и использования «Multipliers 360», проведенном для 1626 менеджеров в период с 2010 г. по ноябрь 2016 г. Этот индекс вычисляется на основании того, как коллеги, подчиненные и руководители менеджеров оценивают степень использования ими их потенциала.

ПОТРЕБНОСТЬ УНИВЕРСАЛЬНА. Изучая лидеров, узнаешь много о последователях. Я узнала, что люди самых разных культур, профессий и сфер деятельности каждый день приходят на работу в надежде на то, что их таланты будут использованы, что руководство не просто начнет давать им все больше и больше поручений, а осознает, что они способны внести значимый вклад и решать более сложные задачи. Потребность во вдохновляющем лидерстве распространяется на все отрасли и культурные традиции; она отнюдь не ограничивается такими инновационными центрами, как Кремниевая долина. Она важна в любых сферах – производстве, образовании, здравоохранении – и в любых городах – Шанхае, Сеуле, Сан-Паулу... Даже в культурах с высоким уровнем иерархичности можно найти лидеров-Вдохновителей, однако мы обнаружили, что эффект Подавителей гораздо более выражен: двукратная разница между Вдохновителями и Подавителями становится трехкратным дифференциалом (учитывая, что среднестатистический подавитель использует примерно 30 % возможностей своих сотрудников по сравнению с общим средним показателем в 48 %).

И речь здесь не только о миллениалах. Конечно, новые ожидания (если не требования) работников новых поколений существенно отличают их от предшественников. Но я не уверена, что миллениалы на самом деле нуждаются в чем-то ином, чем прочие сотрудники. Люди всех возрастов и должностей хотят, чтобы их идеи имели значение, к их голосам прислушивались, а их работа давала возможности роста и развития. Просто молодежь слишком нетерпелива, чтобы ждать, и слишком хорошо владеет технологиями, чтобы не высказываться. Но то, что хорошо для нее, хорошо и для всех остальных.

ИНОГДА ХОРОШИЕ ПАРНИ ОКАЗЫВАЮТСЯ ПЛОХИМИ. Когда я начинала это исследование, большинство Подавителей казались мне какими-то нарциссическими тиранами. Но потом я увидела, что в большинстве случаев подавление на рабочих местах осуществляется из лучших побуждений теми, кого я назвала «непреднамеренными Подавителями», – хорошими людьми, которые стараются быть успешными менеджерами. И тогда я стала меньше интересоваться поиском Подавителей, а вместо этого попыталась понять, что порождает тенденцию к подавлению в каждом из нас. Я включила в это издание совершенно новую главу о таких непреднамеренных Подавителях, в которой постаралась показать, почему наши лучшие намерения терпят фиаско и как с помощью самоанализа и некоторых простых приемов просто хорошие менеджеры могут превратиться в превосходных лидеров. Я добавила эту главу, потому что самую большую пользу приносят не попытки перевоспитания закоренелых Подавителей, а помощь непреднамеренным Подавителям в деле их превращения в сознательных Вдохновителей и создания вдохновляющей обстановки на работе (что, возможно, повысит коэффициент использования талантов сотрудников с нынешних 76 % до желаемых 100 %).

КОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ И КУЛЬТУРНЫЕ БАРЬЕРЫ ПРЕОДОЛЕТЬ ТРУДНЕЕ ВСЕГО. Чтобы построить организацию, где интеллектуальные ресурсы использовались бы в полной мере, нужно действовать и в наступлении, и в обороне. Большинство руководителей, читающих эту книгу, искренне хотят стать настоящими Вдохновителями и пробудить «ангелов в своей душе», как сказал когда-то Авраам Линкольн. Однако их усилия сводятся на нет, так как слишком большая часть энергии их разума уходит на борьбу с окружающими дьяволами. Другие так устают от своих коллег-Подавителей, что их стремление к правильному стилю лидерства ослабевает. Чтобы разобраться, как справиться с недальновидными, не желающими конструктивно мыслить Подавителями, я исследовала работу сотен и лично побеседовала не с одним десятком профессионалов. Я выяснила, что влияния Подавителей можно избежать. Изменить другого человека невозможно, но вполне реально изменить собственную реакцию и попытаться сгладить острые углы в отношениях с боссом или коллегой-Подавителем. В главе 8 «Как взаимодействовать с Подавителями» я предлагаю стратегии и тактики, с помощью кото-

рых вы сможете вырваться из порочного круга подавления или по крайней мере минимизировать его воздействие.

Раскрытие потенциала личности – это вопрос не только собственного желания и изменения собственного поведения человека; это функция целой системы, а изменение коллективной воли – сложная задача. Чтобы помочь вам преодолеть все сложности масштабных перемен, мы с моей командой из The Wiseman Group провели исследования организаций, которым удалось это сделать. В главе 9 «Как стать Вдохновителем» я описываю способы, которые позволяют целым организациям преодолеть инерцию и продвинуться от понимания к действию.

Это издание также содержит ряд дополнительных ресурсов. Это новые портреты Вдохновителей со всего света, а также приложение Д, в котором описан ряд экспериментов, которые помогут вам развить в себе установки и практические подходы Вдохновителя. Я также расширила приложение Б с часто задаваемыми вопросами, включив в него непростые вопросы, которые задавали мне мои читатели. Такие, например: «Как руководить во времена кризиса? Играет ли роль половая принадлежность? А как насчет таких канонических лидеров, как Стив Джобс, у которых явно присутствуют черты Подавителя?»

Наш мир меняется на глазах. Чтобы не отставать от этих перемен и создавать рабочую обстановку, в которой люди будут расцветать, нужно заменить лидеров-Подавителей на настоящих Вдохновителей, которые будут стимулировать развитие коллективного разума и способностей в массовом масштабе. Это большое и нужное дело, так что давайте начнем.

*Лиз Уайзман,
Менло-Парк, Калифорния, 2017 г.*

Глава 1

Эффект Вдохновителя

Говорят, что после разговора с великим британским премьер-министром Уильямом Эвартом Глэдстоуном создавалось впечатление, что он – самый умный человек на свете, а после разговора с его соперником Бенджамин Дизраэли, что самый умный человек на свете – вы⁹.

Боно

Летом 1994 г. Дерек Джонс поступил служить в Военно-морские силы США, чтобы бежать из гибнущего родного города – Детройта в штате Мичиган. Дерек – уверенный в себе, сообразительный восемнадцатилетний парень – показал высокий результат на вступительном испытании и был направлен на обучение по продвинутой компьютерной программе ВМС. После девяти недель в тренировочном лагере и восьми месяцев интенсивного обучения по пусковым системам управляемых ракет Дерек получил звание старшины третьего класса, и ему предложили продолжить обучение на техника компьютерных сетей AEGIS. Он окончил курс лучшим в своей группе, и ему позволили самому выбрать судно, на котором служить. Он выбрал новейший эскадренный ракетный миноносец типа «Арли Берк». Уже в первые месяцы показал себя с лучшей стороны, и офицеры считали его одним из самых смелых и трудолюбивых моряков среди 210 человек команды. Дерек чувствовал, что ему все удастся, – пока на корабле не появился новый капитан, командер Фредрикс¹⁰.

Фредрикс был выпускником Военно-морской академии США, и назначение на должность капитана миноносца означало для него попадание в элиту ВМС – командиров кораблей действующего флота. Это был верный путь к званию адмирала, разумеется, при отсутствии серьезных ошибок. Фредрикс прекрасно разбирался во всех системах корабля, чем постоянно козырял перед командой. Он старался следить за малейшими деталями работы, за каждой ситуацией и каждым матросом.

При подготовке к первым учебным ракетным стрельбам под руководством Фредрикса команда Дерек должен был обеспечить 100 %-ную готовность системы вооружения корабля. За несколько дней до учений выяснилось, что на корабле не хватает одной важной детали. Моряки достали ее самостоятельно, воспользовавшись своими неофициальными связями, провели ремонт системы и полностью восстановили ее работоспособность. Через несколько дней Фредрикс узнал об этом от капитана другого корабля, который случайно упомянул в разговоре о том, что его команда предоставила недостающую деталь. Вместо того чтобы порадоваться, что его молодые моряки проявили инициативу и находчивость, командер Фредрикс, раздраженный тем, что его кораблю потребовалась помощь со стороны, не на шутку расстроился. Дерек тут же стал мишенью его гнева и постоянных придирок.

В процессе стандартных учений капитан и офицер по управлению боевыми действиями изучают район сражения, находят противника, определяют огневую позицию, производят наведение, выстрел и поражают цель. Все это нужно делать очень быстро и под огнем противника. Прежде чем принять решение, необходимо учесть множество факторов. Для успеха требуется огромная концентрация внимания и быстрота мышления. Это становится особенно сложно, когда за спиной оператора AEGIS маячит капитан, следящий за каждым принимаемым решением и постоянно делающий замечания.

⁹ Bono, "The 2009 Time 100: The World's Most Influential People," *Time*, May 11, 2009.

¹⁰ Имя изменено.

Дереку и его команде теперь приходилось осуществлять все операции под неусыпным оком Фредрикса. Когда не удавалось сразу же рассчитать огневую позицию для удара по цели, он во всеуслышание прохаживался в их адрес. В конечном итоге Дерек не просто совершал случайные ошибки, а проваливал почти все сценарии ведения огня. Он прекрасно справлялся с аналогичными заданиями в классе и во время командных тренировок, но при постоянном присутствии Фредрикса, который нависал над плечом, давал указания по каждому действию и выискивал малейшие неточности, напряжение оказалось слишком сильным. Дерек просто не мог адекватно соображать и правильно действовать. Дерек и его команда действовали все хуже и хуже. За несколько недель капитан полностью убедил их в том, что без его вмешательства они не способны работать с боевыми системами корабля. Неудача была настолько очевидной, что Фредрикс отстранил Дерека от управления AEGIS. Это обрушило его репутацию, и уже никто не назвал бы его одним из лучших моряков на корабле.

Скольжение по наклонной было прервано лишь три месяца спустя, когда на судно прибыл новый капитан. Коммандер Эббот также был выпускником Военно-морской академии и был уверен в своих морях так же, как в себе самом¹¹. Ранее Эббот служил под началом высокопоставленного чиновника министерства обороны, который поручал ему проекты, требовавшие работы на пределе возможностей. Когда Эбботу рассказали о трениях Дерека с предыдущим капитаном, он вызвал его к себе и сообщил, что им предстоит длительный поход в иностранных водах, а до этого – еще одни учения. «Джонс, – сказал капитан Дереку, – ты – мой человек на этих учениях. Сделай так, чтобы мы на них блеснули. Я рассчитываю на тебя, и твои товарищи тоже». На протяжении недели команда Дерека безупречно выполняла все задания с системой AEGIS. Во время подготовки к учениям новый капитан наблюдал за ними, сохраняя спокойствие и интерес. Дерек больше не чувствовал, что его постоянно проверяют; он стал воспринимать это как обучение и совместную работу с капитаном над поставленной задачей.

В день учений новый капитан был рядом с ним; Дерек управлял консолью AEGIS и раз за разом принимал правильные решения, получив в итоге лучший результат среди всех кораблей эскадры за год. Коммандер Эббот объявил по системе общего оповещения корабля: «Старшина Джонс и его команда выиграли для нас этот бой!»

Дерек продолжил свое карьерное восхождение. В рекордные сроки он стал старшиной второго класса, а затем его назвали Моряком квартала – это была очень высокая честь. Эббот внес Дерека в список 5 % лучших членов команды и включил его в программу STA-21, по которой он мог получить высшее образование и стать офицером. Завершив обучение, Дерек стал получать повышения после каждой аттестации. Сейчас он – капитан-лейтенант ВМС, и в будущем наверняка станет отличным командиром корабля.

Опыт Дерека в ВМС показывает, как перемены в командовании могут вызывать перемены в возможностях. Под руководством одного капитана он был парализован страхом, а под руководством другого стал сообразительным и способным. Что такого говорил и делал Фредрикс, что настолько снижало умственные способности и реакцию Дерека? И что такого сделал Эббот, чтобы восстановить их и даже улучшить способность Дерека принимать решения и ориентироваться в сложных ситуациях?

Некоторые лидеры делают нас лучше и умнее. Они стимулируют наш интеллект. Эта книга посвящена именно таким лидерам, которые умеют достучаться и оживить способности всех, кто их окружает. Я называю их Вдохновителями. Из этой книги вы узнаете, как и зачем они создают вокруг себя гениев и делают всех умнее и способнее.

¹¹ Имя изменено.

Изучая гениев

Есть люди, которые наблюдают за птицами, и люди, которые наблюдают за китами. Я же наблюдаю за гениями. Меня интересует ум. Я обращаю на него внимание, изучаю и научилась определять разные типы интеллекта. Oracle Corporation, гигант программирования с рыночной стоимостью \$174 млрд, – замечательное место для наблюдений за гениями. За те 17 лет, что я проработала в руководстве Oracle, мне посчастливилось познакомиться со многими умнейшими топ-менеджерами, которых корпорация регулярно вербует из лучших компаний и элитарных университетов. Занимая должность вице-президента, ответственного за глобальную стратегию развития талантов, а также управляя корпоративным университетом, я очень близко общалась с этими топ-менеджерами и была в очень выгодном положении для изучения их стиля лидерства. Оно позволяло наблюдать, как они очень по-разному пользуются своим интеллектом, и меня заинтересовало, какое влияние эти люди оказывают на своих сотрудников.

Задача гения

Есть руководители, которые как будто лишают тех, кто их окружает, интеллекта и работоспособности. Их повышенное внимание к собственному уму и убежденность в том, что они должны быть здесь самыми умными, оказывает подавляющий эффект на всех остальных. Чтобы они выглядели умнее, люди рядом с ними должны, соответственно, выглядеть глупее. Всем нам порой приходится работать рядом с такими «черными дырами». Они как будто создают воронку, вытягивающую энергию из всего и всех вокруг. Когда они заходят в комнату, общий IQ присутствующих падает, а совещания становятся вдвое длиннее. Можно привести множество примеров, как в самых разных обстоятельствах такие руководители убивают идеи и разрушают продуктивность. В их присутствии чужие мысли задыхаются и погибают, а поток сознания, натываясь на них, останавливается. Они создают условия, в которых передача мысли возможна лишь в одном направлении: от них ко всем остальным.

Но есть и другие, которые пользуются своим интеллектом как инструментом, а не как оружием. Они используют его, чтобы улучшать умственные способности и эффективность работы всех, кто их окружает. В их присутствии люди становятся сообразительнее и лучше. Идеи растут, как грибы после дождя, задачи решаются, трудности преодолеваются. Когда такой руководитель входит в комнату, в головах у всех присутствующих начинают загораться лампочки. Поток идей становится настолько стремительным, что, если вы хотите разобраться, что происходило на совещании, приходится проигрывать запись на замедленной скорости. Такие лидеры как будто делают всех вокруг способнее и умнее. Они не просто сами обладают высоким интеллектом – они усиливают его работу у других.

Вероятно, эти люди понимают, что вершущку интеллектуальной пирамиды занимает не тот, кто является гением сам, а тот, кто превращает в гениев других.

Размышления после Oracle

Идея этой книги возникла у меня, когда я ушла из Oracle. Это было все равно что выйти из скоростного поезда: ты вдруг обнаруживаешь, что в сравнении с ним все остальное движется очень медленно. Внезапно снизошедшее на меня спокойствие дало мне возможность для размышлений над вопросом, возникшим у меня давно: как одним лидерам удается повышать интеллектуальный уровень окружающих, в то время как другие, наоборот, подавляют его?

Когда я начала заниматься обучением топ-менеджеров, то увидела, что те же самые тенденции существуют и в других компаниях. Одни руководители стимулировали умственные способности сотрудников, а другие как будто высасывали из них любые проявления интеллекта. Я обнаружила, что среди моих учеников есть очень умные руководители, которые пытаются побороть в самих себе тенденцию явно или скрыто подавлять окружающих. Среди них были и те, кто из всех сил старался как можно лучше использовать имеющиеся человеческие ресурсы. Большинство этих руководителей развивали свои лидерские навыки в период роста их компаний. Однако, оказавшись в более стесненных с точки зрения бизнеса обстоятельствах, они обнаружили, что уже не могут справляться с проблемами, просто бросая на их решение больше ресурсов. Им нужно было искать способы повысить продуктивность, полагаясь только на тех работников, которые у них уже были.

Я вспоминаю один судьбоносный разговор, который состоялся у меня с клиентом по имени Деннис Мур, топ-менеджером с IQ уровня гения. Когда мы обсуждали, как лидеры могут «заражать» своим интеллектом других и заставлять людей проявлять все свои лучшие способности, он сказал: «Такие люди стимулируют других. Это стимуляторы умов».

Действительно, некоторые лидеры стимулируют людей проявлять способности. Эти руководители, Вдохновители, создают коллективный, «вирусный» интеллект организации. А тех, кто истощает исключительно важные интеллектуальные ресурсы организации, мы условно назвали Подавителями. Но что именно делают Вдохновители? И что они делают иначе, чем Подавители?

Изучение материалов бизнес-школ и интернета в поисках ответов на эти вопросы, а также полезной информации для моих клиентов не принесло мне ничего, кроме разочарования. Эта пустота заставила меня заняться собственными исследованиями этого явления. Я твердо решила найти ответы для лидеров, желающих вдохновить интеллектуальные способности сотрудников своих организаций.

Исследование

Первой большой удачей стало обретение партнера по исследованиям в лице Грег Маккеона из Стэнфордской высшей школы бизнеса. Грег обладает любознательностью и усердием, а также страстью к изучению лидерства, которая объединила нас в решимости найти ответы. Наша научная работа началась с постановки вопроса, поиск ответа на который занял два последующих года: в чем основные различия между интеллектуальными Подавителями и Вдохновителями и какое влияние на свои организации они оказывают? Просыпаться с одним и тем же вопросом на протяжении 730 дней было все равно что попасть в фильм «День сурка», где Билл Мюррей каждое утро просыпается в одно и то же время под одну и ту же песню, обреченный на повторение одних и тех же событий предыдущего дня. Тем не менее благодаря столь длительному изучению этого отдельного вопроса мы получили глубокое понимание эффекта Вдохновителя.

Наше исследование началось с выбора ряда компаний и отраслей, в которых личный и общий организационный интеллект является конкурентным преимуществом. Так как эти организации испытывают подъем или упадок в зависимости от объема своих интеллектуальных активов, мы решили, что эффект Вдохновителя в них должен проявляться особенно ярко. Мы попросили высокопоставленных сотрудников этих организаций назвать двух лидеров, один из которых соответствовал бы описанию Вдохновителя, а другой – Подавителя. Далее мы исследовали работу более 150 лидеров, чьи имена были названы, с помощью личных бесед и количественной оценки результатов их руководства. Во многих случаях за этим следовали углубленные интервью по методу «360 градусов» с их бывшими и нынешними подчиненными.

По ходу работы мы расширили область исследования и стали рассматривать деятельность руководителей других компаний и отраслей, стараясь найти общие элементы, объединяющие бизнес и некоммерческий сектор, а также организации из разных стран и регионов. Мы объездили четыре континента и познакомились с огромным количеством самых разнообразных лидеров. С некоторыми из них у нас завязались близкие отношения, и мы смогли особенно детально и глубоко изучить их самих и их организации.

Двое из тех, кого мы изучали, оказались практически совершенными представителями двух противоположных стилей. При этом оба работали в одной и той же компании на одной и той же позиции. Один обладал волшебным прикосновением Вдохновителя, а другой – леденящим дыханием Подавителя.

Повесть о двух менеджерах

За период работы в Intel в качестве технического менеджера у Викарама¹² было два руководителя. Каждого из них можно назвать гением. Оба оказали огромное влияние на Викарама. Первым был Джордж Шнир, управляющий дивизионом одной из бизнес-единиц Intel.

Менеджер № 1: создатель гениев

В Intel Джордж пользовался репутацией успешного менеджера. Каждое из возглавлявшихся им подразделений компании становилось прибыльным и развивалось. Но больше всего выделяло Джорджа влияние, которое он оказывал на окружающих его людей.

Викарам рассказывал: «Рядом с Джорджем я был рок-звездой. Он *сделал* меня тем, кто я есть. Благодаря ему я превратился из сотрудника-одиночки в серьезного менеджера. Рядом с ним я ощущал себя талантливым сукиным сыном – и все чувствовали то же. Я мог выкладываться на 100 % – это было очень здорово!» Вся команда Джорджа в один голос говорила то же самое: «Мы не знаем в точности, как он это делал, но мы каким-то образом знали, что мы – умнее всех и мы – победители. Работа в его команде была лучшим периодом в нашей карьере».

Джордж развивал интеллект сотрудников, задействуя его. Он не делал себя центром внимания, и его не волновало, насколько умным выглядит он сам. Он беспокоился лишь о том, чтобы получить максимальную отдачу от команды. На совещаниях он обычно говорил не более 10 % времени, в основном лишь уточняя формулировки задач. После этого он отступал в сторону и предоставлял команде возможность найти ответ. Нередко идеи, порожденные его командой, стоили миллионы. Команда Джорджа добилась невероятного роста доходов предприятия, что позволило Intel занять лидирующее положение в производстве микропроцессоров.

Менеджер № 2: гений

Спустя несколько лет Викарам перешел из группы Джорджа на работу под руководством другого начальника отдела, создателя одного из первых микропроцессоров. Этот второй менеджер был блестящим ученым, который теперь занимал должность управляющего заводом, производящим процессоры. Это был очень умный человек, и он тоже оказывал влияние на всех и вся.

Проблема была в том, что этот лидер думал за всех. Викарам рассказывал: «Он был очень умен. Но люди рядом с ним как будто схлопывались. Он просто резал на корню наши идеи. На совещаниях он обычно 30 % времени говорил сам и практически не оставлял другим свободы для размышлений и действий. Мы постоянно получали от него обратную связь – преимущественно он сообщал нам о том, насколько неудачны наши идеи».

Этот менеджер принимал все решения сам или вдвоем со своим ближайшим доверенным лицом. Затем он просто объявлял об этих решениях остальным. Викарам говорил: «Все всегда знали, что у него есть ответы на любой вопрос. У него было однозначное мнение по любому поводу, и все свои силы он тратил на то, чтобы навязать его другим и убедить их исполнять все его указания. Мнения остальных не имели никакого значения».

Этот менеджер нанимал на работу умных, талантливых людей, но они очень быстро понимали, что им не разрешается мыслить самостоятельно. Со временем многие уходили или гро-

¹² Имя изменено.

зились, что уйдут. В конце концов Intel взяла на работу заместителя этого управляющего, который должен был препятствовать оттоку мозгов из организации. Но даже тогда, по словам Викрама, «моя работа была больше похожа на бег в колесе, чем на творчество. С ним я выдавал лишь примерно половину того, на что реально был способен. Я *ни за что* не согласился бы снова с ним работать!»

Подавитель или Вдохновитель?

Второй руководитель был настолько поглощен собственным интеллектом, что «душил» окружающих и лишал организацию критически важных знаний и навыков ее сотрудников. Джордж стимулировал мышление каждого и создавал в своей организации коллективный, «вирусный» интеллект. Один был гением. Другой – создавал гениев.

Главное – это не то, что вы знаете. Главное – насколько вы можете воспользоваться знаниями других людей. Важно не только то, насколько умны и талантливы члены вашей команды, но и то, какую часть этих способностей вы в состоянии извлечь из них и употребить на благо всей организации.

Всем нам приходилось иметь дело с лидерами этих двух типов. Каким лидером сейчас являетесь вы? Гений вы или создатель гениев?

Эффект Вдохновителя

Вдохновители создают гениев. Говоря это, мы подразумеваем, что они делают всех вокруг умнее и способнее. Вдохновители пробуждают уникальный интеллект каждого человека и создают атмосферу для развития гениев – для инноваций, продуктивного труда и коллективного ума.

Изучая Вдохновителей и Подавителей, мы поняли, что фундаментальные их различия в том, что они получают от людей совершенно разные результаты, пользуются совершенно разной логикой, совершенно по-разному воспринимают интеллект окружающих и ряд вещей делают совершенно по-разному. Давайте сначала разберем воздействие эффекта Вдохновителя. Почему люди рядом с ними становятся умнее и способнее? И как они извлекают в два раза больше пользы, чем Подаватели, из одинаковых ресурсов?

Вдохновители получают от своих подчиненных больше, потому что они не заиклены на собственной гениальности и свою энергию направляют на то, чтобы извлекать и развивать гениальность других. При этом отдача, которую они получают, во много раз больше, чем это возможно при другом стиле лидерства.

Двойной эффект Вдохновителя

Воздействие Вдохновителей можно рассматривать двумя способами: во-первых, с точки зрения людей, с которыми они работают, а во-вторых, с точки зрения организации, которую они создают и формируют. Давайте вначале изучим влияние Вдохновителей на людей, которые работают рядом с ними.

Пробуждение интеллекта

Вдохновители пробуждают в людях все их способности. Во время наших бесед с сотрудниками компаний они говорили, что Вдохновители извлекают из них *гораздо* больше, чем Подаватели. Мы спрашивали у каждого: сколько процентов его способностей использовались под руководством Подавателей? Ответы обычно колебались в пределах от 20 до 50 %. Когда мы спрашивали, каким был этот процент в присутствии Вдохновителей, большинство называли числа от 70 до 100 %¹³. Сравнив два набора данных, мы были поражены, увидев, что Вдохновители получают от людей в 1,97 раза больше. Получается практически двойной эффект! После того как наше научное исследование было завершено, мы продолжали задавать этот вопрос на семинарах и встречах с командами менеджеров, предлагая людям вспомнить о работе с Вдохновителями и Подавателями. И мы снова и снова слышали одни и те же ответы: в самых разных отраслях и организациях – общественных, частных и благотворительных – отдача, получаемая от сотрудников Вдохновителями, была по меньшей мере в два раза больше по сравнению с Подавателями

Чего вы можете достичь, если будете получать от своих людей в два раза больше?

Причина таких значительных различий состоит в том, что при работе с Вдохновителями люди ничего от них не скрывают. Они с готовностью делятся самыми лучшими своими мыслями, творческими способностями и идеями. Они отдают больше, чем требует от них их должность, добровольно прилагая максимум усилий и проявляя максимум изобретательности. Они активно ищут способы вложить что-то ценное в общее дело. Они стараются соответствовать самым высоким стандартам. Они отдают работе 100 % своих способностей – и даже больше.

¹³ Метод исследования и данные доступны в приложении А.

Развитие интеллекта

Вдохновители не просто пробуждают в людях способности и интеллект и используют их, но и помогают развивать этот интеллект. Отвечая на наши вопросы, люди часто говорили, что Вдохновители извлекают из них *более 100 %* их способностей. Вначале я возражала, когда слышала что-нибудь вроде: «О, с ними я выкладывался на 120 %», – замечая, что получить больше 100 % математически невозможно. Но мы снова и снова продолжали слышать это и тогда начали спрашивать себя: почему же люди так упорно настаивают на том, что Вдохновителям удается получить от них больше того, что у них есть?

Наши исследования подтвердили, что Вдохновители не просто до конца используют имеющиеся у людей способности, они расширяют и развивают их. Люди отдают им больше, чем должны, и больше, как им кажется, чем они могут. Они утверждают, что рядом с Вдохновителями буквально становятся умнее.

Из наших исследований мы сделали вывод, что интеллект действительно может развиваться. Это подтверждается и работами других ученых. Вот, например, о чем говорит ряд недавних исследований:

- Кэрол Двек из Стэнфордского университета провела грандиозное исследование, показав, что, если детям давать все более сложные головоломки и при этом хвалить за *ум*, их результаты в какой-то момент перестают улучшаться, потому что они начинают бояться, что достигнут пределов своих интеллектуальных возможностей. Если же хвалить детей за *усердный труд*, их способности к логическим рассуждениям и решению задач улучшаются. Когда дети видят признание своих мыслительных усилий, а не данных от природы способностей, у них возникает убежденность в том, что их ум развивается, и это убеждение затем обращается в реальность¹⁴.

- Эрик Тюркхаймер из Университета штата Вирджиния установил, что неблагоприятная среда подавляет IQ у детей. Когда дети из бедных семей оказывались в приемных семьях среднего класса, их IQ возрастал на 12–18 пунктов¹⁵.

- Ричард Нисбетт из Мичиганского университета провел обзор большого числа имеющихся исследований и сделал следующие выводы: 1) IQ учеников за время летних каникул падает и 2) общий уровень IQ в человеческой популяции с течением времени растет. Средний IQ людей в 1917 г., по современным оценкам, составил бы всего 73¹⁶.

Ознакомившись со всеми этими работами, я решила пересчитать полученные нами данные с фактическими цифрами, которые называли нам люди в интервью. Внеся в наши расчеты эти дополнительные проценты (превышающие 100), мы обнаружили, что Вдохновители получают от людей в 2,1 раза больше, чем Подавители. Представьте, что вы можете получить от своей команды не только в два раза большую отдачу – все, что у них имеется, – *но и 5–10 бонусных процентов*, за счет того, что, работая с вами, люди становятся умнее и продуктивнее!

Этот двойной эффект – результат наиболее полного использования ресурсов Вдохновителями. Если экстраполировать этот двойной эффект Вдохновителя на всю организацию, его стратегическое значение становится очевидным. Проще говоря, наиболее полное использование ресурсов создает конкурентное преимущество.

¹⁴ Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).

¹⁵ Nicholas D. Kristof, "How to Raise Our I. Q.," *New York Times*, April 16, 2009.

¹⁶ Ibid.; Richard E. Nisbett, *Intelligence and How to Get It: Why Schools and Cultures Count* (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 2009).

Использование ресурсов

Давайте для примера рассмотрим Тима Кука, действующего генерального директора Apple Inc. Когда Тим был операционным директором и открывал совещание по анализу бюджета в одном из отделов продаж, он напомнил команде менеджеров, что стратегическим императивом для них является рост доходов. Все этого и ожидали, однако были потрясены, когда он сказал, что рост должен осуществлять *без* привлечения дополнительных кадров. Один из топ-менеджеров по продажам, присутствовавший на этом совещании, сказал, что он думал, что поставленные цели по доходам предполагают привлечение дополнительных работников. Он предложил придерживаться общепринятой линейной модели постепенного роста числа сотрудников, утверждая, что всем известно, что для увеличения доходов необходимо увеличение кадров. Спор двух топ-менеджеров продолжался месяцами, и ни один из них так и не мог до конца постичь логику другого. Менеджер из отдела продаж говорил на языке прибавления (об обеспечении роста путем добавления ресурсов). Тим говорил на языке умножения (об обеспечении роста путем лучшего использования уже имеющихся ресурсов).

Логика прибавления

Это доминирующий тип логики в корпоративном планировании: новые требования должны сопровождаться добавлением новых ресурсов. Менеджеры высшего звена требуют увеличения объемов, а операционные руководители уровнем ниже требуют больше людей. В конечном итоге все соглашаются на определенный сценарий: например, 20 %-ный рост объемов при увеличении ресурсов на 5 %. И топ-менеджеры, и операционные руководители в результате остаются недовольны.

В рамках логики выделения и добавления ресурсов операционные менеджеры утверждают, что:

1. Наши люди перегружены;
2. Наши лучшие люди и так выкладываются полностью;
3. Следовательно, выполнение более масштабного задания требует дополнительных ресурсов.

Такова логика добавления. Она выглядит убедительной, но, что очень важно, полностью игнорируют возможность более эффективного использования имеющихся ресурсов. Логика добавления создает сценарий, при котором люди перегружены работой, *но* при этом их возможности используются недостаточно. Требование перераспределения ресурсов без внимания к возможности их лучшего использования – дорогостоящая корпоративная норма.

Гэри Хэмел и К. К. Прахалад – профессора бизнес-школы и гуру стратегии – писали: «Задаче распределения ресурсов топ-менеджментом уделяется чрезмерно много внимания по сравнению с задачей правильного их использования... Если топ-менеджмент тратит больше усилий на обоснование проектов с точки зрения перераспределения, чем на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, добавленная стоимость оказывается весьма скромной»¹⁷.

Представьте себе детей в школьной столовой. Они накладывают себе еду, но изрядная ее часть остается на тарелках несъеденной. Пищевые ресурсы выбираются и распределяются, но в итоге отправляются в отходы. Подобно этим детям, Подаватели всегда готовы набрать как можно больше ресурсов, и в итоге они, возможно, даже получают результат, но многие сотрудники оказываются недозагруженными, и их способности теряются понапрасну. Давайте

¹⁷ Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), 159.

рассмотрим, во что обходится технологической фирме высокопоставленный руководитель разработок.

ДОРОГОСТОЯЩИЙ ПОДАВИТЕЛЬ. Джаспер Уоллис¹⁸ прекрасно умел заговорить зубы кому угодно. Он был неглуп и мог убедительно изложить свое видение новых продуктов и их огромных преимуществ для потребителей. Кроме того, он был хорошо подкован в корпоративных политических играх. Проблема состояла в том, что организация Джаспера никак не могла воплотить его видение в жизнь, потому что его сотрудники постоянно крутились вокруг него, как электроны вокруг ядра.

Джаспер был стратегом и человеком идеи. Однако его мозг работал слишком быстро и производил больше идей, чем его организация могла исполнить. Каждую неделю или около того он объявлял о новой задаче или инициативе. Его операционный директор вспоминал: «В понедельник он мог сказать нам: "Мы должны догнать «конкурента X», и это нужно сделать в течение недели"». Все начинали судорожно метаться в попытках что-то сделать, на протяжении нескольких дней добивались какого-то прогресса, но тут начальник подкидывал им новую цель на следующую неделю, и все стопорилось.

Этот руководитель был так увлечен деталями, что стал узким местом своей организации. Он крайне усердно работал, но его организация продвигалась слишком медленно. Его потребность держать под контролем абсолютно все ограничивала возможности остальных. Из-за его потребности лично вовлекаться в любую мелочь ресурсы тратились впустую, и 1000 человек в его дивизионе выполняли работу, для которой не требовалось больше 500.

Стилем работы Джаспера была постоянная борьба за ресурсы с более крупным подразделением той же компании, занимавшимся схожими технологиями. Его главной целью было превзойти это подразделение по размерам. Он постоянно нанимал новых сотрудников и создавал собственную инфраструктуру и администрацию, что было совершенно излишне при наличии всего этого в другом подразделении. Он даже убедил компанию построить для своего дивизиона отдельное офисное здание.

Со временем Джасперу пришлось смириться с реальностью. Стало очевидно, что его продукты не более чем пускание пыли в глаза, а компания теряет свою рыночную долю. По результатам подсчета фактического экономического эффекта Джаспера уволили, а его подразделение сократили и слили с другим. Дублирующая инфраструктура, которую он создал, постепенно также была расформирована, но миллионы долларов уже были потрачены впустую, а возможности на рынке – потеряны.

Так что Подавители обходятся дорого.

Логика умножения

Мы рассмотрели логику добавления и вытекающую из нее неэффективность использования ресурсов. Для того чтобы ресурсы организации использовались максимально эффективно, требуется иная логика, основанная на умножении. Вместо того чтобы стремиться к линейному росту путем добавления новых ресурсов, лидеры, придерживающиеся логики усиления, считают, что можно обеспечить взрывные темпы роста икратно увеличить ресурсы своей организации путем более полного раскрытия потенциала работающих в ней людей.

Вот на чем строится логика умножения:

1. Большинство сотрудников недозагружено.
2. При правильном стиле лидерства можно использовать их способности более полно.
3. Следовательно, интеллектуальные возможности и эффективность труда можно умножить без привлечения дополнительных ресурсов.

¹⁸ Имя изменено.

Так, например, когда одному из подразделений Apple Inc. понадобилось достичь быстрого роста, не задействуя дополнительные ресурсы, оно не стало увеличивать число сотрудников, занимающихся продажами. Вместо этого была собрана команда из представителей различных отделов, которой было поручено в течение недели изучить проблему и выработать совместное решение. Они изменили модель продаж, чтобы более полно использовать своих лучших продавцов, а также погрузить в проблемы продаж привлеченных экспертов из разных отделов. Благодаря этому был обеспечен стабильный рост, продолжавшийся год за годом при наличии практически неизменных ресурсов.

Софтверная компания Salesforce – пионер в области SaaS рыночной стоимостью \$7 млрд – совершила переход от логики добавления к логике умножения. На протяжении десятка лет она переживала период выдающегося роста, используя старый подход «бросания ресурсов на решение задачи». Компания реагировала на расширение клиентской базы и появление новых задач путем найма самого высококвалифицированного персонала, которому поручалось решение соответствующих проблем. Однако со временем сложные рыночные условия потребовали нового императива для лидеров компании: получить большую отдачу от существующих ресурсов. Руководство больше не могло опираться на устаревшие принципы. И в компании начали воспитывать лидеров, которые могли вдохновить способности окружающих их людей и повысить интеллектуальную мощь организации для того, чтобы соответствовать новым требованиям роста.

Эффективное использование ресурсов – гораздо более глубокая концепция, чем просто «получить больше с помощью меньшего». Вдохновители не получают большего с помощью меньшего; они получают больше, используя *больше*. Больше умственных и прочих способностей сотрудников, больше их энтузиазма и доверия. Как сказал один генеральный директор, «80 людей могут работать с продуктивностью 50, а могут так, как будто их 500». И поскольку Вдохновители достигают более высокой эффективности использования ресурсов, они получают более выгодное конкурентное положение по сравнению с компаниями, продолжающими использовать логику добавления.

Нужно искоренять эту устаревшую логику добавления. Обратимся к вопросу о том, как Вдохновителям удастся находить в людях способности и получать от них так много. Ответ на него заключается в образе мыслей и пяти тактиках вдохновителя.

Мышление Вдохновителя

Изучая Подавителей и Вдохновителей, мы постоянно замечали, насколько по-разному они оценивают интеллект своих сотрудников. Похоже, что именно этим отношением и объясняется большая часть различий в деятельности Подавителей и Вдохновителей.

МЫШЛЕНИЕ ПОДАВИТЕЛЯ. Подавители рассматривают интеллект с позиций элитизма и редкости. Они считают, что *по-настоящему умные люди – редкая порода* и что они сами относятся к этой ограниченной группе. Исходя из этого, они заключают, что являются настолько уникальными, что окружающие без них просто не способны в чем-либо разобраться.

Я помню одного руководителя, которого могу описать исключительно как «интеллектуального шовиниста». Он управлял технологической компанией, в которой работало более 4000 высокообразованных квалифицированных сотрудников, большинство из которых были выпускниками лучших университетов мира. Как-то раз я присутствовала на совещании, где 20 топ-менеджеров этой компании пытались разрешить серьезную проблему с выходом на рынок одного из ее продуктов.

По окончании совещания мы начали обсуждать то, что на нем происходило, и принятые решения. Этот руководитель остановился, повернулся ко мне и спокойно сказал: «На совещаниях я обычно слушаю только то, что говорит пара людей. Все остальные на самом деле не могут предложить ничего стоящего». Наверное, он увидел беспокойство на моем лице, потому что смутился и добавил: «Ну конечно, вы – одна из этих людей». Я усомнилась в этом. Этот человек считал, что из 20 менеджеров, представляющих 4000 сотрудников, только двум есть что предложить. Мы шли по коридору мимо множества кабинетов и офисов, занятых людьми, которые теперь стали представляться мне огромной помойкой, где впустую пропадает их интеллект. Мне хотелось объявить им всем по громкой связи, что они могут идти домой, потому что их лидер считает, что они не могут предложить ничего полезного.

Наше исследование также показало, что, помимо того, что Подавители считают интеллект дефицитным товаром, они также думают, что интеллектуальные способности конкретного человека – это нечто практически неизменное, статика, неспособная меняться в зависимости от времени и обстоятельств. Такое отношение соответствует тому, что доктор Кэрл Двек, известный психолог и автор книг, называет «фиксированная установка» – убежденностью в том, что интеллект и прочие способности человека всегда остаются неизменными¹⁹. Двухшаговое рассуждение Подавителей, судя по всему, выглядит так: *люди, которые чего-то не понимают сейчас, не поймут этого никогда; следовательно, мне нужно всегда думать за всех*. В мире Подавителя для умных людей просто нет вакансий!

Вы, наверное, можете представить себе, как описанный выше руководитель действует в повседневной обстановке. И можете задать себе вопрос, как *вы* будете действовать, если глубоко внутри вас существуют те же убеждения? Вероятно, будете говорить людям, что они должны делать, принимать все важные решения и вмешиваться во все, если вам вдруг покажется, что кто-то не справляется со своими обязанностями. И в конечном итоге вы почти всегда будете правы, потому что ваши убеждения будут заставлять вас управлять людьми так, что они будут во всем подчиняться вам и зависеть от вас.

МЫШЛЕНИЕ ВДОХНОВИТЕЛЯ. Вдохновители исходят из совершенно иных предпосылок. Если для Подавителей мир интеллекта черно-бел, то Вдохновители видят его во всех красках «Техниколора». Для них интеллект окружающих – это многоцветный мир. Они не

¹⁹ Dweck, *Mindset*, 6.

считают, что лишь отдельные люди в этом мире заслуживают быть мыслителями и принимать решения. Они знают, что интеллект можно развивать. Такая точка зрения соответствует, по Двек, «установке роста» – убежденности в том, что такие вещи, как интеллект и талант, можно развивать путем приложения сознательных усилий²⁰. Они исходят из того, что *окружающие их люди достаточно умны, чтобы разобраться с поставленными задачами*. На их взгляд, в организации есть множество талантливых людей, которые могут вносить гораздо больший вклад. Они думают так же, как одна из опрошенных нами женщин-менеджеров, которая, оценивая членов своей команды, задавала себе вопрос: «В какой области умен и талантлив этот человек?» Отвечая на него, она обнаруживала в них целый спектр способностей, часто почти очевидных. Вместо того чтобы отмахиваться от людей, как от бесполезной траты времени, она задается вопросом: «Что можно сделать, чтобы развивать эти способности?» После чего находит задачу, которая поможет сотруднику расти и достигать большего, соответствуя вместе с тем интересам всей организации.

Рассматривая окружающие их сложности и вызовы, Вдохновители думают: *«Здесь полно толковых людей, которые смогут в этом разобраться и в процессе стать еще умнее»*. Они видят свою функцию в том, чтобы подобрать команду нужных людей и создать для них такую среду, в которой они могли бы мыслить свободно и работать с максимальной отдачей, – а затем отойти в сторону и позволить им действовать самостоятельно!

Как бы вы действовали, если бы исходили из того же? В самые сложные моменты доверяли бы своим людям, ставили бы перед ними непростые задачи и создавали бы им пространство для маневра, чтобы они могли исполнять свои обязанности. Вы бы относились к их интеллекту так, чтобы они действительно становились еще умнее.

Таблица ниже обобщает, как эти различные убеждения влияют на стиль лидерства Подавителей и Вдохновителей.

Как бы вы	Подавитель: «Они никогда не справятся с этим без меня»	Вдохновитель: «Люди достаточно умны, чтобы справиться со всем самостоятельно»
Обращались с талантами?	Использовали	Развивали
Относились к ошибкам?	Обвиняли	Исследовали
Устанавливали направление действий?	Говорили, что делать	Предлагали на рассмотрение
Принимали решения?	Единолично	Консультируясь с сотрудниками
Добивались результатов?	Постоянно контролируя процесс	Поддерживая других в их работе

Эти ключевые предпосылки, которые нуждаются в глубоком понимании, поскольку они просто-напросто определяют поведение человека. Если вы хотите быть Вдохновителем, то не

²⁰ Там же, 7.

можете просто копировать действия Вдохновителя. Вы должны начать мыслить как Вдохновитель. За 20 лет наблюдений и работы с топ-менеджерами я постоянно видела, как взгляды лидеров влияют на их стиль управления. Когда человек начинает с исследования своих взглядов и готовности их изменить, ему гораздо проще принять на вооружение пять тактик Вдохновителя и использовать их легко и эффективно.

Пять тактик Вдохновителя

Какие же практические подходы отличают Вдохновителя? Проанализировав данные по более чем 150 руководителям, мы обнаружили ряд областей, в которых Вдохновители и Подавители ведут себя одинаково. Обе группы ориентированы на потребителя. Все эти лидеры обладают прекрасной деловой хваткой и рыночным чутьем. И те и другие привлекают в свое окружение умных людей и считают себя властителями умов. Однако, занявшись поисками ингредиентов деятельности, уникальных для Вдохновителей, мы выявили пять тактик, которые в корне отличают их от Подавителей.

1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВ. Вдохновители – это *магниты для талантов*; они привлекают таланты и используют их наиболее полно, вне зависимости от того, в ком конкретно обнаруживается необходимый ресурс; и люди сами стремятся работать с ними, потому что знают, что смогут развиваться и добиваться успехов. Подавители, наоборот, действуют как *основатели империи*, настаивая на том, что добиться наибольшей продуктивности можно только в том случае, если они сами будут владеть всеми ресурсами и держать их под полным контролем. Все ресурсы для них, как правило, делятся на те, что принадлежат им, и те, что им не принадлежат, и это искусственное разделение мешает эффективному использованию всех ресурсов и ограничивает рост. Вначале люди могут хотеть работать с Подавителями, но часто это губительно сказывается на их карьере.

Подавитель – это основатель империи, который забирает себе ресурсы, а потом расстрчивает их впустую. Вдохновитель – это магнит для талантов, который использует и усиливает гениальность каждого.

2. СОЗДАНИЕ НАКАЛА, ТРЕБУЮЩЕГО АКТИВНОЙ РАБОТЫ УМА. Вдохновители создают уникальную, исключительно стимулирующую рабочую среду, где у каждого есть свобода и пространство для того, чтобы выполнять свои обязанности как можно лучше. Вдохновители выступают в роли *освободителей*, создающих напряженный, но в то же время комфортный для работы климат. Рядом с ними люди перестают испытывать страх и чувствуют себя в безопасности, что способствует наилучшему проявлению их интеллектуальных способностей. В то же самое время они создают определенную напряженность, которая требует от людей максимальной отдачи. Подавители же, напротив, действуют как *тираны*, воздействуя на людей осуждением и страхом осуждения, что сковывает их мышление и тормозит работу. Подавители пытаются заставить людей мыслить в категориях передового опыта, но это ничего не дает.

Подавитель – это тиран, создающий стресс на рабочих местах. Вдохновитель – это освободитель, создающий благоприятную среду, стимулирующую свободное и смелое мышление.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.