

Лиз Уайзман

Вдохновители (часть 1)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

*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 позанимался 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 компании, 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 продуктивность^{[1](#)}.

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.

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 климате^[1]. 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.

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 месяцев¹, 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 компании². 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 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 Гэллага, охватившему 142 страны мира, только 13% людей считают себя полностью востребованными на рабочих местах³. SHRM[2] сообщает, что в 2009 г. 86% американцев были довольны своей работой, но с тех пор наблюдается медленное, но уверенное снижение этого числа⁴.

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-м⁵. 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:

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 вносить 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 которых 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 Бенджамином Дизраэли, что самый умный человек на свете — вы¹.

Боно

Летом 1994 г. Дерек Джонс поступил служить в Военно-морские силы США, чтобы сбежать 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 смысленных и трудолюбивых моряков среди 210 человек команды. Дерек чувствовал, что ему все удастся, — пока на корабле не появился новый капитан, командер Фредрикс².

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 должна была 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, раздосадованный тем, что его кораблю потребовалась помощь со стороны, не на шутку расвирепел. Дерек тут же стал мишенью его гнева и постоянных придинок.

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.

Дереку и его команде теперь приходилось осуществлять все операции под неусыпным оком Фредрика. 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 Фредрика, 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 Фредрик 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 моряках так же, как в себе самом³. 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 Дерекса 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 Дерекса 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 Дерекса 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 Дерекса? И что такого сделал Эббот, чтобы восстановить их и даже улучшить способность Дерекса 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.

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 зажигаться 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 верхушку 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 удастся 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 изо 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 Викрама⁴ было два руководителя. Каждого из них можно назвать гением. Оба оказали огромное влияние на Викрама. 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.

Викрам 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 Викрам 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. Викрам 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. Викрам 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 грозились, 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 Подавители. Мы спрашивали у каждого: сколько процентов его способностей использовались под руководством Подавителей? 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%⁵. 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 Подавителями. 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 Подавителями

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.

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 удастся 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 реальность⁶.

- 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 пунктов⁷.
- 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 73⁸.

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.

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 осуществляться 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»⁹.

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 рассмотрим, во что обходится технологической фирме высокопоставленный руководитель разработок.

ДОРОГОСТОЯЩИЙ ПОДАВИТЕЛЬ. Джаспер Уоллис¹⁰ 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 создал 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.

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. Подаватели 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 неизменными¹¹. 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 показалось, 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 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 усилий¹². 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 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 растрчивает 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.

3. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ. Вдохновители действуют как *бунтари*, постоянно подталкивая себя и других к выходу за рамки известного и привычного. Как они это делают? Они создают возможности, ставят перед людьми задачи, которые бросают вызов их способностям, и, поступая так, порождают общую уверенность в том, что с любым делом можно справиться, и готовность делать это. Напротив, Подавители ведут себя как *всезнайки*, которые лично раздают указания, демонстрируя свою компетентность. Подавители указывают точное направление, а

Вдохновители обеспечивают общее понимание и согласие с предложенным направлением.

Подавитель — это всезнайка, который лично раздает указания. Вдохновитель — это бунтарь, создающий возможности.

4. ОБСУЖДЕНИЕ РЕШЕНИЙ. Вдохновители выступают в роли *организаторов дискуссии*, обеспечивая принятие обоснованных решений путем активного обсуждения. Процесс принятия решений, который они курируют, опирается на всю информацию, которая необходима организации для того, чтобы затем исполнять эти решения. Вдохновители вовлекают людей в обсуждение проблем, и в результате принимаются решения, которые люди понимают и могут эффективно исполнять. Подавители же, наоборот, выступают в роли лиц, *принимающих решения*, в которые вовлекается лишь узкий круг приближенных, в то время как остальные сотрудники находятся в неведении относительно их обоснованности и лишаются удовольствия, которое могли бы получать, исполняя то, что решалось с их участием.

Подавитель единолично принимает решения и навязывает их другим. Вдохновитель организует дискуссию и создает реальную вовлеченность.

5. ВОСПИТАНИЕ ЧУВСТВА ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ. Вдохновители добиваются устойчиво высоких результатов, предъявляя всем сотрудникам высокие требования. При этом они выступают в качестве *инвесторов*, предоставляя все ресурсы, необходимые для достижения успеха. Кроме того, они следят за тем, чтобы сотрудники выполняли свои обязательства. Со временем люди привыкают к тому, что от них ждут многого, и сами начинают чувствовать себя ответственными — как правило, прямое вмешательство Вдохновителя им при этом

уже не требуется. Подавители же, наоборот, выступают в роли микроменеджеров, которые добиваются результатов, беря всю ответственность на себя, вмешиваясь во все этапы процесса и осуществляя полный контроль.

Подавитель — это микроменеджер, вмешивающийся во все детали процесса. Вдохновитель — это инвестор, который прививает другим чувство заинтересованности и полной ответственности.

В таблице ниже суммированы пять ключевых направлений деятельности, которые отличают Вдохновителей от Подавителей.

ПЯТЬ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВДОХНОВИТЕЛЯ

	ВДОХНОВИТЕЛИ	ПОДАВИТЕЛИ
Видение	УБЕЖДЕНИЕ «Без меня люди не способны ничего сделать»	УБЕЖДЕНИЕ «Люди достаточно умны, чтобы справиться со всем самостоятельно»
Действие	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 1. Основатель империи. Накапливает ресурсы и плохо использует таланты. 2. Тиран. Создает стрессовую обстановку, которая подавляет мышление и способности людей. 3. Всезнайка. Раздает указания и демонстрирует собственные знания. 4. Принимающий решения. Выносит централизованные, необсуждаемые решения, которые не всегда удобны для организации. 5. Микроменеджер. Добивается результатов, лично контролируя весь процесс	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ 1. Магнит для талантов. Привлекает талантливых людей и использует их по максимуму. 2. Освободитель. Создает среду с высоким напряжением, которая стимулирует наилучшее мышление и деятельность людей. 3. Провокатор. Предоставляет людям возможности проверить и раздвинуть границы их способностей. 4. Организатор дискуссии. Вырабатывает решения путем активного обсуждения. 5. Инвестор. Возлагает ответственность за результаты на других людей, вкладывая ресурсы в их успех
Результат	< 50%	2 ×

Удивительные открытия

Изучая Вдохновителей из разных стран, мы обнаружили большую устойчивость их характеристик и ряд закономерностей, которые подтвердили наши более ранние наблюдения. Вот четыре удивительных и интригующих открытия, которыми мы хотим с вами поделиться.

Вдохновители не отличаются мягкостью

Одно из наиболее важных открытий, которые мы сделали, изучая Вдохновителей, — насколько жесткими могут быть эти руководители. Они ожидают многого от своих людей и заставляют их показывать выдающиеся результаты. Они не просто нацелены на результат; они проявляют жесткость и требовательность. Да, Вдохновители заставляют людей чувствовать себя умными и способными, но это отнюдь не «комфортные» начальники. Они замечают способности людей и хотят использовать их в полной мере. Они многое видят, поэтому и рассчитывают на многое.

Когда мы опрашивали людей о работе под руководством Вдохновителей, они с большой благодарностью отзывались о них, но эта благодарность объяснялась глубоким удовлетворением от работы с ними, а отнюдь не милым обхождением. Один человек так сказал о работе с Деб Ланг, вице-президентом по налогообложению в крупной фирме: «Работа с ней была похожа на интенсивную спортивную тренировку. Я чувствовал себя измотанным, но совершенно счастливым». Другой сказал о своем менеджере: «Он добивался от меня такого, чего даже я сам не ожидал. Я готов был сделать практически все, что угодно, только чтобы не разочаровать его». Топ-менеджер, находившийся в прямом подчинении у Дерека Уильямса, исполнительного вице-президента Азиатско-Тихоокеанского регионального отделения Oracle, сформулировал это так: «Когда выходишь из его кабинета, чувствуешь, как будто стал выше ростом».

Подход Вдохновителей к менеджменту не просто вдохновенное видение лидерства. Этот подход оказывается действенным потому, что заставляет людей выкладываться и при этом дает им огромное удовлетворение от работы. По выражению одного из первых читателей этой книги, это лидеры «не про печенки и поцелуйчики».

Они не довольствуются второстепенными ролями

Люди часто полагают, что лидерам-Вдохновителям приходится отходить в сторонку, чтобы в центре внимания оказались окружающие, или что они оставляют себе вторые роли, отдавая другим главные. Однако я увидела, что такие руководители используют свой собственный ум и талант в не меньшей степени, чем способности окружающих. Один из моих любимых лидеров-Вдохновителей — Мэдрик Джонсон. Еще в старших классах школы, будучи просто Ирвином Джонсоном-младшим, он проявлял феноменальный талант в баскетболе. Его школьный тренер говорил ему: «Ирвин, я хочу, чтобы каждый раз, когда ты получаешь мяч, ты делал бросок». Так он и поступал — и зарабатывал для своей команды очень много очков, так что они выигрывали все матчи. Они могли заработать за игру 54 очка, и 52 из них было на счету Ирвина. Тренеру это нравилось, и игрокам тоже — какой же мальчишка не захочет быть игроком непобедимой команды?! Но потом, после одной из игр, когда игроки выходили из зала и направлялись к своим машинам, Ирвин заметил лица родителей, которые пришли посмотреть, как их сыновья играют в баскетбол, а вместо этого увидели только одну суперзвезду. Он говорил: «Уже в том юном возрасте я принял решение использовать мой Богом данный талант для того, чтобы помочь каждому из игроков в команде стать лучше». И именно благодаря этому решению он получил свое прозвище Мэдрик —

«Волшебный»: за свою способность повышать уровень каждой команды, в которой играл, и каждого игрока этой команды. Вдохновители вовсе не пытаются умалить собственные достоинства, чтобы другие выглядели лучше. Они сами играют по-крупному, но так, чтобы всем остальным тоже доставались важные роли.

У них прекрасное чувство юмора

Ради развлечения мы включили в наше исследование лидерства пункт «Хорошее чувство юмора», но неожиданно оказалось, что это действительно так. Эта черта не просто широко распространена среди Вдохновителей, она в высшей степени негативно коррелирует с образом мышления Подавителей. Я не хочу сказать, что Вдохновители ведут себя как комики, но они никогда не относятся к себе или возникающим ситуациям слишком серьезно. Вероятно, Вдохновители способны смеяться над собой и видеть забавное в ошибках и жизненных неприятностях, потому что им не нужно доказывать всем свое интеллектуальное превосходство, а благодаря их чувству юмора и окружающие чувствуют себя свободнее. Многочисленные исследования, посвященные рабочей обстановке, подтверждают, что юмор укрепляет взаимоотношения, снижает стресс и повышает эмпатию. У тех, кто работает в легкой, непринужденной атмосфере, выше продуктивность и эффективность взаимодействий, к тому же они реже пропускают работу по болезни¹³. Руководители, проявляющие чувство юмора в общении с подчиненными, создают среду, в которой люди способны на максимальную отдачу.

Если вы хотите представить себе чувство юмора Вдохновителей, можете вспомнить Джорджа Клуни — его самоиронию, остроумие и умение создать непринужденную обстановку, в которой все могут быть самими собой. Один

журналист писал о Клуни: «Через 15 минут он добился того, что я начал чувствовать себя как дома — в моем собственном доме»¹⁴. Один из коллег Клуни говорил: «Он все время тебя провоцирует... так что устоять бывает очень трудно». Вдохновители используют юмор, чтобы создать комфортную обстановку и стимулировать природную энергию и интеллект окружающих.

Непреднамеренные Подавители

Наверное, самым большим сюрпризом стало для нас то, что лишь очень немногие из Подавителей сознают свое ограничивающее воздействие на людей. Большинство из них с детства получали похвалы за свой ум и продвигались по карьерной лестнице за счет своих личных — чаще всего интеллектуальных — способностей. Став «боссами», они решили, что их работа — быть самыми умными и управлять набором «подчиненных». У других когда-то был разум и даже душа Вдохновителей, но они так долго работали среди Подавителей, что унаследовали многие из их практик и впитали их взгляд на мир. Как сказал один топ-менеджер, «когда прочел о ваших открытиях, я понял, что так долго жил в стране Подавителей, что стал там своим». Многим людям пришлось в тот или иной период работать под руководством Подавителей, и, даже если это не нанесло им особого урона, некий остаточный эффект все равно может сказываться на стиле их собственного лидерства. Хорошие новости для непреднамеренных Подавителей состоят в том, что для них существует вполне реальный способ стать Вдохновителями. Глава 7 «Непреднамеренный Подавитель» как раз для тех разумных и толковых менеджеров, которые, невзирая на самые лучшие намерения, не умеют полностью раскрыть потенциал своих людей.

Что обещает эта книга

Изучая Вдохновителей и Подавителей, мы постоянно слышали истории умных людей, руководители которых не давали им возможности в полной мере использовать свои таланты. Мы слышали их разочарование, когда они рассказывали нам, как мало получали от них некоторые лидеры, несмотря на весь их упорный труд и старания сделать больше. Мы узнали, что человек действительно может быть одновременно и перегружен работой, и недостаточно востребован. Скрытые таланты существуют везде. Организации полны недоиспользуемых ресурсов.

Вдохновители существуют, и они знают, как пробудить этот дремлющий интеллект, обратиться к нему и использовать в полной мере. Великие Вдохновители есть в бизнесе, образовании, благотворительных организациях и правительстве. Вот лишь некоторые из них, о ком вы позже узнаете больше.

1. К. Р. Шридхар, успешный предприниматель в области «зеленых» технологий и генеральный директор, который нанимает самых талантливых людей, а потом создает для них среду с очень высоким уровнем требований и одновременно очень низким уровнем стресса и позволяет им экспериментировать и рисковать, пока не появится нужная технология и правильные решения.
2. Алисса Галлагер, заместитель инспектора, которая запустила революционные перемены в своем школьном округе, дав учителям больше возможностей и ответственности и позволив им быть революционерами.
3. Лутц Зиоб, генеральный менеджер Microsoft Learning, чья команда говорит о нем так: «Он создает среду, где происходят хорошие вещи. Он нанимает прекрасных людей, позволяет им делать ошибки и яростно обсуждать важные решения. Он требует лучшего, на что человек способен, но потом делится успехом со всей командой».

4. Сью Сигель, бывший президент биотехнологической компании, ставшая венчурным инвестором, деятельность которой ее бизнес-партнер описал как «эффект Сью. Все вокруг нее становится лучше, компании под ее руководством растут. Я порой задумываюсь о том, как же живут люди, когда рядом с ними нет Сью».
5. Ларри Гелвикс, главный тренер Highland Rugby, школьной команды, на счету которой за 34 года 392 победы и всего лишь 9 поражений. Он считает, что эти исключительные результаты объясняются разумной философией руководства, которая основана на использовании интеллектуальных способностей игроков как на поле, так и вне его.

Подобные лидеры могут стать источником вдохновения для тех, кто хочет и может стать Вдохновителем.

Мое обещание очень просто: вы можете быть Вдохновителем. Вы можете создавать гениев вокруг себя и получать от своих людей максимум.

Вы можете сознательно выбрать мышление и действия Вдохновителя. Эта книга подскажет вам как. И еще она покажет вам, почему это важно.

Эта книга — для любого менеджера, который хочет выжить и процветать при недостатке ресурсов в экономически трудный период. Это послание для руководителей, которые должны добиваться большего, получая больше от своих людей. В обстановке, когда у компаний больше нет излишков ресурсов, нужда в лидерах, которые могут усиливать интеллект и работоспособность окружающих, сильна как никогда. Также эта книга — для активного Вдохновителя, который хочет лучше разобраться в том, что он делает естественным образом, и для начинающего Вдохновителя, который хочет полностью использовать способности и интеллект своих людей. А еще эта книга, определенно, для Подавителей — чтобы они лучше поняли

негативное влияние лидерства, заикленного на собственном интеллекте. Она — для любого менеджера, стремящегося исполнить функцию Вдохновителя — повысить интеллект каждого человека, находящегося рядом.

Основу этой книги составляет ряд центральных положений, с которыми вы неоднократно будете сталкиваться по мере чтения:

1. Подавители недостаточно полно используют своих сотрудников и впустую растрачивают их способности.
2. Вдохновители увеличивают интеллектуальные ресурсы отдельных людей и организации в целом. Люди рядом с ними буквально становятся умнее и талантливее.
3. Вдохновители правильно используют имеющиеся ресурсы. Превратив наиболее умных своих сотрудников в Вдохновителей интеллекта, корпорация может получить двойной результат при тех же ресурсах.

Прежде чем заняться рассмотрением практических подходов, применяемых Вдохновителями, давайте проясним, чем эта книга *не* является. Это не рекомендации о том, как стать хорошим парнем, образчиком лидера, приятного для всех. В этой книге, напротив, рассматривается жесткий подход к управлению, который заставляет людей более полно использовать свои способности. И хотя мы будем часто обсуждать Вдохновителей и Подавителей, эта книга — не об их личных достижениях. Она — о том влиянии, которое эти лидеры оказывают на окружающих. Она — об эффекте и роли Вдохновителя. И наконец, предложенные здесь идеи не должны служить для того, чтобы прилепить к кому-то ярлык Подавителя. Я просто предлагаю вам схему, которая поможет вам развивать и успешно применять практики Вдохновителя.

Эта книга была задумана как основа для непрерывного процесса обучения, в ходе которого вы сможете понять и применить на практике идеи Вдохновителя. В этой вступительной

главе мы познакомились с эффектом Вдохновителя и общими принципами деятельности таких лидеров. В последующих главах мы более подробно рассмотрим различия между Вдохновителями и Подавителями, продемонстрируем пять тактик Вдохновителя и узнаем, как можно минимизировать свои наклонности непреднамеренного Подавителя. Кроме того, я предложу вам набор стратегий для взаимодействия с Подавителями, которые неизбежно будут встречаться на вашем пути. Вы услышите истории о реальных Вдохновителях и Подавителях, но прошу вас учесть, что имена Подавителей и названия их компаний в тексте изменены, по вполне понятным причинам. В конце книги вы найдете дорожную карту, которая приведет вас к стилю лидерства Вдохновителя и поможет построить соответствующую культуру в масштабах всего предприятия.

Задача для вас

Хотя может показаться, что схема Вдохновитель/Подавитель бинарна, я хочу особо подчеркнуть, что на самом деле Вдохновители и Подавители существуют в некоем диапазоне, на противоположных краях которого находятся лишь очень немногие люди. Наши исследования показали, что большинство находящихся в различных точках этого диапазона людей способны двигаться в сторону Вдохновителя. Приложив нужные усилия, вы можете развить в себе соответствующий стиль лидерства. С радостью могу сообщить, что: 1) Вдохновители существуют; 2) мы тщательно изучали их, чтобы раскрыть их секреты; и 3) вы можете стать одним из них. И более того — вы можете найти и создать других Вдохновителей. Это делает вас Вдохновителем Вдохновителей.

В духе вышесказанного предлагаю вам воспринимать эту книгу на нескольких уровнях. В первую очередь, конечно, она поможет вам пролить свет на то, с чем вы, без сомнения, уже

сталкивались в жизни: одни руководители создают гениев вокруг себя, а другие, наоборот, уничтожают их. Вы можете пойти дальше и подумать о тех типичных Вдохновителях и Подавителях, которые были частью вашего карьерного и жизненного опыта. Но, возможно, лучше всего будет перестать представлять себя и своих коллег Вдохновителями, а вместо этого постараться замечать те моменты, когда вы выступаете в роли Подавителя. Возможно, главное заключается в осознании, что даже при наличии у вас мышления Вдохновителя вы могли заблудиться в мире Подавителей, среди которых живете. Возможно, вы являетесь непреднамеренным Подавителем.

Путешествуя по миру Вдохновителей и Подавителей, я часто замечала какие-то свои черты — из прошлого или из настоящего — и в тех, и в других и поэтому старалась найти способы быть как можно лучшим примером Вдохновителя в своей работе по обучению и консультированию лидеров в разных странах мира. Я поняла, что в большинстве из нас есть некоторая часть Подавителя или хотя бы отдельные слабые места, как правило, возникающие даже при самых лучших намерениях. У меня они точно есть. Но если даже мы не можем полностью избавиться от подавительских тенденций, мы определенно можем стараться как можно чаще выступать в роли настоящего Вдохновителя.

Книга «Вдохновители» — это руководство для тех из вас, кто хочет следовать путем Вдохновителя и, подобно британскому премьер-министру Бенджамину Дизраэли, заставлять тех, кто с вами встретился, считать себя, а не вас самыми умными людьми на свете. Это книга для руководителей, которые хотят, чтобы в их организации стало больше Вдохновителей, и наблюдать за тем, как все и всё вокруг становится лучше.

А теперь позвольте мне познакомить вас с некоторыми из удивительных лидеров, которых мы зовем Вдохновителями. Они присутствуют во всех областях человеческой деятельности и появляются везде — от советов директоров корпораций до

классных комнат, от шикарных офисов до африканских саванн. У этих лидеров разная идеология. Но я советую вам учиться у каждого из них, даже у тех, чьи политические взгляды вам не близки. Никто из этих лидеров не идеален, но, вглядываясь в их лучшие черты Вдохновителя, мы можем открывать для себя новые возможности. Я надеюсь, что их истории, практические подходы и влияние воодушевят вас не меньше, чем нас самих.

Глава 1: итоги



Вдохновители против Подавителей

ВДОХНОВИТЕЛИ. Создают гениев, пробуждая и развивая интеллект окружающих. Благодаря им в организации возникает коллективный, «вирусный» интеллект.

ПОДАВИТЕЛИ. Погружены в свой собственный интеллект, «душат» окружающих и лишают организацию критически важных интеллектуальных способностей и продуктивности ее сотрудников.

ПЯТЬ ТАКТИК ВДОХНОВИТЕЛЕЙ

1. **Магнит для талантов:** привлекает и оптимизирует таланты.
2. **Освободитель:** требует от людей наилучшего мышления.
3. **Бунтарь:** заставляет людей проверять пределы их возможностей.
4. **Организатор дискуссии:** обсуждает направления движения.
5. **Инвестор:** внушает чувство ответственности.

НЕПРЕДНАМЕРЕННЫЙ ПОДАВИТЕЛЬ

Истинных, убежденных Подавителей заметить легче, но эффект подавления на рабочих местах чаще возникает в результате действий руководителей, чьи искренние попытки управлять или помочь приводят к ограничению потока идей и заставляют людей придерживать себя.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В полной мере используя способности своих сотрудников, Вдохновители получают двойной результат по сравнению с Подавителями.

ГЛАВА 2



Магнит для талантов

Я использую не только все мозги, которые есть у меня, но и все, которые могу одолжить на время.

Вудро Вильсон

Когдаходишь к дому генерального директора eBay Мег Уитмен[3] в Менло-Парке, штат Калифорния, сразу чувствуешь, что хозяйка раньше жила на Восточном побережье. Этот дом из белого дерева с двухэтажным фасадом больше подошел бы для Новой Англии. Вероятно, он напоминает Мег о годах учебы в бизнес-школе в Кембридже, штат Массачусетс.

Я оказалась в этом доме в сентябре 2007 г., в самом начале президентской гонки – 2008. У каждой партии было много интересных кандидатов. В тот день нам, местным жителям, представилась возможность поближе познакомиться с одним из них, а мне к тому же еще и продолжить наше исследование и узнать побольше о двух прелюбопытнейших лидерах.

Когда гости собрались на лужайке позади дома, Мег Уитмен подошла к микрофону и начала представлять кандидата в президенты Митта Ромни. Ее представление было очень простым:

Давным-давно, в начале моей карьеры, когда я была юным консультантом в Bain & Company, мне повезло работать под началом Митта Ромни. После того как нас, молодых консультантов, взяли на работу, между нами началась отчаянная борьба за то, чтобы попасть в проектную команду Митта. Почему? Потому что люди говорили, что он — лучший босс на свете, потому что знает, как руководить командой так, чтобы все ее члены вносили свой вклад и развивались. Рядом с Миттом все становилось лучше.

Можете представить себе юную Мег, только что получившую степень MBA в Гарварде, готовую оставить свой след в мире бизнеса. Подобно многим выпускникам MBA, она решила начать свой профессиональный путь в Bain & Company — фирме, принадлежащей к элите консалтинга. Она знала, что то, насколько быстро она будет учиться и продвигаться по карьерной лестнице, а также ее ценность на рынке профессионалов будет определяться тем, насколько удачное место в фирме она сможет занять. Кто-то из старших по возрасту консультантов сказал ей: «Если ты действительно толковая, поищи себе местечко в команде Митта Ромни». Она еще не знала точно, почему Митта считают таким замечательным начальником, но, проявив смекалку, смогла попасть в эту команду. И, начав работать с Миттом, она поняла, зачем ей это нужно.

Люди в команде Митта были увлечены своей работой. Он не отказывался тратить свое время на то, чтобы узнать поближе каждого из своих подчиненных и разобраться, какие способности они могут предложить на общее благо команды. Это отнюдь не ограничивалось изучением резюме. Митт старался определить, что дано людям от природы и как это можно использовать в работе с клиентами. Распределяя роли между сотрудниками, Митт задавал вопросы типа: «Какова следующая ступень, на

которую ты хочешь подняться? На какой сложной задаче ты готов проверить свои способности?» Нередко Митт «одадживал» кого-нибудь из своих людей другим группам, если они могли помочь спасти проблемный проект. В разговорах один на один Митт интересовался не только статусом проектных задач, но и помехами в работе. Любимым его вопросом было: «Что мешает вашим успехам?»

В то же время многие из коллег Мег не имели такого руководства, и им пришлось работать с лидерами, которые, по всей видимости, были больше озабочены собственной карьерой, чем развитием способностей своих сотрудников. Совещания проектных групп обычно состояли из долгого инструктажа руководителя, за которым следовали доклады рядовых консультантов о состоянии дел в своих областях ответственности. Роль человека в команде закреплялась за ним раз и навсегда. Если кто-то испытывал трудности, то обычно приходилось просто молча страдать и допоздна засиживаться на работе, пытаясь справиться с проблемой, — просить коллег о помощи было не принято. Работа выполнялась, но личные заслуги отдельных людей не отмечались. Единственной видимой формой признания были благодарности руководителю проекта и увеличение числа сотрудников в его или ее команде. Что же касается рядовых участников, то им почти наверняка было гарантировано место в следующем проекте с функциями, практически не отличающимися от тех, что они исполняли в предыдущем.

В любой организации есть магниты для талантов, люди, которые собирают вокруг себя лучших сотрудников, в полной мере используют их возможности и готовят к следующему этапу карьеры. Это руководители, которых все знают не только как тех, кто получает результат, но и как тех, кто создает условия для роста и развития молодых талантливых работников. Они — акселераторы карьер для тех, кто работает под их началом.

Митт Ромни был именно таким магнитом для талантов. Он помог на раннем этапе карьеры Мег Уитмен, которая в конечном итоге стала генеральным директором eBay и добилась увеличения доходов компании в 88 раз. И она не единственная; сотни людей с подобными историями могут поблагодарить его за ту роль, которую он сыграл в их карьере и жизни.

Может быть, вы — тоже магнит для талантов. Могут ли ваши сотрудники описать вас как руководителя, который распознает талантливых людей, привлекает их к совместной работе и максимально полно использует их возможности? Могут ли они сказать, что рядом с вами они выросли больше, чем при работе с любым другим менеджером в своей карьере? Или же они станут описывать вас как руководителя, который привлек их в свою организацию не для того, чтобы развивать их таланты, а просто как ресурс, который можно использовать, а потом оставил невостребованными? Скажут ли они, что вы активно нанимаете новых сотрудников, но не даете им значимых ролей, а используете в качестве рекламного щита своей организации?

Есть лидеры, которые выступают в роли магнитов, притягивающих к себе талантливых людей, и помогают им еще больше развить их природные способности. Другие же накапливают ресурсы, чтобы построить собственную империю. В этой главе мы рассмотрим различия этих двух подходов к управлению талантами и влияние, которое лидеры этих двух типов оказывают на окружающих их людей.

Создатель империи против магнита для талантов

Вдохновители действуют как магниты для талантов, привлекая к себе талантливых людей, а затем максимально используя их способности, то есть давая им возможность внести как можно

большой вклад в общее дело. Вдохновители получают лучшие таланты не потому, что они — лучшие рекрутеры, а потому, что люди сами стремятся работать с ними. Как Мег Уитмен когда-то нашла Митта Ромни, так и все ищут такие магниты для талантов, зная, что их способности будут оценены по достоинству, а кроме того, они смогут повысить свою ценность на рынке труда.

Подавители, напротив, играют роль создателей империй, которые накапливают ресурсы, но при этом недостаточно используют таланты. Они нанимают лучших людей и раздают много обещаний, но потом не пользуются тем, что могут предложить им эти люди, которые в итоге не испытывают ничего, кроме разочарования. Почему? Потому что Подавители зачастую сосредотачивают ресурсы исключительно для собственного продвижения и достижения собственных целей. Создатели империй не вдохновляют людей, а лишь собирают их, как для коллекции, чтобы затем выставлять напоказ, не используя по прямому назначению.

Каждый из этих подходов создает самовозобновляющиеся циклы. Магнит для талантов запускает благотворный цикл привлечения лучших, а создатель империи — порочный цикл упадка.

Цикл привлечения

В 1914 г., когда уважаемый британский исследователь Эрнест Шеклтон решил организовать экспедицию для пересечения Антарктики, он поместил в лондонской *The Time* объявление:

Требуется мужчины для опасного путешествия. Низкая зарплата, страшный мороз, долгие месяцы полной темноты, постоянные опасности, успешное возвращение сомнительно. Честь и слава в случае успеха.

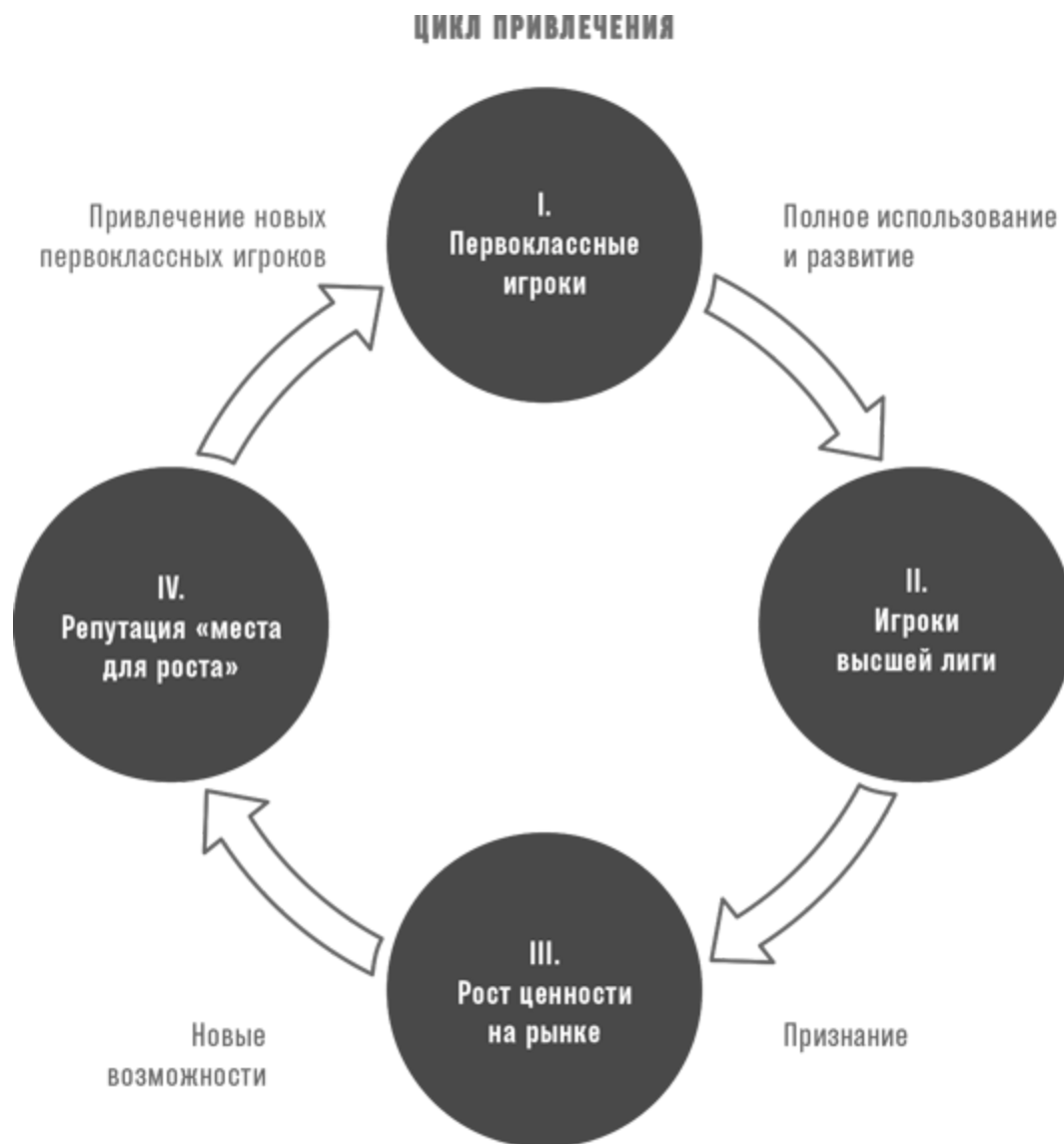
Как ни странно, на это объявление откликнулись сотни мужчин. Шеклтон, проявив мудрость опытного капитана, набрал в команду мужчин определенного склада — которых влекли приключения и слава, но которые при этом реально смотрели на ожидающие их трудности и были к ним готовы. Нет сомнений, что именно способность Шеклтону привлечь правильных людей в команду стала ключевым фактором того, что все участники его экспедиции остались в живых.

Цикл привлечения запускается лидером, обладающим (или обладающей) достаточной уверенностью в себе и личным обаянием, чтобы окружить себя лучшими молодыми талантами, или первоклассными игроками, — людьми, обладающими природными способностями и интеллектом, необходимым для решения сложных задач. Под руководством магнита для талантов одаренность этих игроков в полной мере раскрывается и используется. Решая все более сложные задачи, они развивают свой интеллект и таланты. «Первоклассные игроки» становятся «игроками высшей лиги», которые получают благодарности и признание за свои достижения. Они привлекают к себе внимание, и их ценность на внутреннем или внешнем рынке талантов растет. Таким игрокам предлагается еще больше возможностей, и они используют их при полной поддержке магнита для талантов.

Со временем обороты этого цикла нарастают. По мере повторов сценария «использование — развитие — новые возможности» это замечают другие люди как в самой организации, так и за ее пределами, и команда с подобным руководителем «места для роста». Такая репутация становится все более известной, и все больше «первоклассных игроков» стремятся попасть в организацию магнита для талантов. Благодаря этому образуется постоянный приток талантливых людей, которые могут заменять тех, кто решит применить свои способности где-то еще.

Этот цикл привлечения, схематично изображенный ниже, полностью соответствует тому, что происходило с Миттом Ромни в Bain & Company, и объясняет, почему Мег Уитмен хотела попасть в его команду.

Магниты для талантов создают мощную силу, которая привлекает таланты, а затем стимулирует развитие интеллектуальных способностей и продуктивности — как окружающих людей, так и своих собственных. Такие лидеры действуют подобно электромагнитным силам, которые, используя взаимодействие элементарных частиц, запускают материю в космические дали.



Цикл упадка

Мне повезло много лет работать рядом с Брайаном Бекхэмом^{[1](#)}, талантливым и дружелюбным канадцем. Все знали Брайана как умного, оптимистичного и всегда готового к сотрудничеству человека, который мог решить практически любую проблему, вставшую на его пути. Его репутация обеспечила ему важную должность вице-президента по операциям в быстрорастущем дивизионе компании. Проблема была лишь в том, что управлял

этим дивизионом несдержанный Подавитель и убежденный создатель империи.

Занявшись решением сложных проблем на новом месте, Брайан очень быстро обнаружил, что старший вице-президент, руководивший дивизионом, на самом деле не хотел, чтобы эти вопросы решались. Он желал лишь одного — построить империю! Для этого ему был нужен рост любой ценой. Роль Брайана очень быстро свелась к украшательству: он и его команда лишь создавали видимость решения проблем, не более, чем было нужно для убеждения высшего руководства в необходимости дополнительных средств на расширение штата сотрудников.

На протяжении многих месяцев, пока Брайан продолжал усердно трудиться, глубинные проблемы продолжали подтачивать основы существования дивизиона. Руководитель оставался к этому безучастным, и Брайан постепенно тоже растерял свой энтузиазм и начал скатываться в посредственность. Из его команды уходили лучшие работники. Когда другие представители руководства наконец осознали весь масштаб существующих в дивизионе проблем, репутация Брайана как человека, способного решить любую проблему, была уже изрядно подпорчена. После нескольких лет прозябания под руководством Подавителя в тщетной надежде на улучшение Брайан понял, что застрял в гибнущей организации и ему остается лишь наблюдать за тем, как одна за одной исчезают некогда доступные ему возможности дальнейшего роста.

Вскоре Брайан стал одним из ходячих мертвецов, бродящих по коридорам столь многих организаций. Со стороны кажется, что эти зомби чем-то занимаются, но на самом деле они уже давно сдались и опустили руки. Формально у них есть какие-то обязанности, но фактически они просто занимают свои рабочие места. Было очень печально наблюдать, как это происходит с Брайаном, который когда-то был абсолютной суперзвездой. Вы наверняка тоже видели, как такое случается с людьми в других

организациях, или даже сами прошли через это. Возможно ли такое в вашей организации?

Создатели империи запускают порочный цикл упадка. Таланты, которых они к себе нанимают, очень быстро остаются не у дел и тихо чахнут на рабочих местах. Начало цикла упадка во многом похоже на начало цикла привлечения (поэтому так легко быть обманутым Подавителями). Создатели империи стремятся окружить себя «первоклассными игроками». Но, в отличие от магнитов для талантов, они набирают в свои организации умных и талантливых людей лишь для того, чтобы самим выглядеть умнее и сильнее. Заполняя людьми строчки штатного расписания, Создатели империи не обращают ни малейшего внимания на их реальную одаренность. «Первоклассные игроки» не приносят особой пользы организации и со временем начинают выглядеть уже не столь же классными. Сделанное ими остается незамеченным, и они теряют уверенность в своих способностях. Постепенно они полностью уходят в тень создателя империи. Их ценность на рынке труда падает, а возможностей остается все меньше. Поэтому они оседают на своих местах в надежде, что что-то изменится. В этот цикл упадка вовлекаются не отдельные люди, а вся организация. Она становится кладбищем слонов, приобретая репутацию «места, куда уходят умирать». Как сказал один блестящий практик о своей бессмысленной работе в качестве вице-президента, «тут у меня точно истек срок годности». По его голосу было понятно, что он уже со всем смирился: если бы он был молоком, он бы давно скис.

Создатели империй постепенно зарабатывают репутацию карьерных убийц, и им становится все сложнее привлекать действительно лучшие таланты в свои организации. Вероятно, именно поэтому они так старательно накапливают ресурсы и держатся за них. Первоначально создатели империй способны привлечь лучших людей, но затем они сосредотачивают все внимание на возвышении себя и своей организации, а таланты

остаются невостребованными, так что в организации наступает застой.

Они создают цикл упадка, который постепенно уводит организацию «в штопор», как показано на схеме.



Создатели империй накапливают ресурсы и недостаточно используют таланты. Магниты для талантов привлекают талантливых людей и добиваются от них максимально возможного вклада. Давайте изучим мир магнитов для талантов, этих Вдохновителей, которые создают цикл привлечения и развивают способности всех окружающих их людей.

Магнит для талантов создает цикл привлечения, который повышает продуктивность и развивает способности. Но относится ли это только к самым лучшим сотрудникам и «первоклассным игрокам»? Или настоящий магнит для талантов может воспитывать гениев везде и из всех?

Фармацевтическая компания Nexal AG расположена в маленькой деревушке поблизости от Мюнхена. Nexal была основана в 1986 г. Томасом и Андреасом Штрюнгманнами, братьями-близнецами и предпринимателями-самоучками. Андреас, врач по образованию, обеспечивал медицинскую сторону деятельности, а Томас — гений международного маркетинга, стоявший за успехом Nexal. Братья объединили свои навыки, чтобы построить успешную компанию, и привлекали для работы в ней преимущественно местные таланты. Уникальной ее сделал именно этот подход к талантам, который обеспечивал исключительно высокий результат при участии, казалось бы, самых обычных людей.

Все начиналось с приема на работу. Братья объясняли: «Когда мы беседуем с человеком, мы задаем один-два вопроса и, если видим, что он нам не подходит, просто не продолжаем разговор. Нам, к примеру, не подходят индивидуалисты. Но если мы находим человека, который, как мы знаем, впишется в культуру нашей компании, то проводим с ним много времени, выясняя, на что он способен и что может дать нашей организации». Братья Штрюнгманн знали, как заметить и привлечь нужный талант.

Приходя на работу в Nexal, люди обнаруживали еще одну необычную практику, введенную Штрюнгманнами. В Nexal не существовало должностей и штатного расписания как таковых. И это было совсем не то, что делают некоторые элитные организации, которые просто не хотят публиковать свои штатные расписания из опасения, что кто-то переманит их лучших работников. В Nexal не было штатного расписания, потому что Штрюнгманны в него не верили. Должности там были весьма

приблизительны и подгонялись под интересы и уникальные способности конкретных людей. Братья называют такой подход «модель амебы». Вот как она работала.

Урсула была помощником менеджера по работе с клиентами. В этом качестве она сталкивалась с большим количеством однотипных запросов от разных клиентов, которых следовало постоянно держать в курсе происходящего. И Урсула подумала, что можно с помощью интернета создать систему отслеживания рабочего процесса. Она составила небольшое предложение и поделилась им с коллегами по электронной почте, спросив: «Что вы об этом думаете?» Некоторые люди ответили ей по почте, другие подходили к ней, чтобы обсудить вопрос лично, но все были единодушны в том, что идея хороша и ее стоит опробовать. Урсула собрала нужных специалистов, получила небольшой бюджет, и эта временная рабочая группа создала придуманную ею систему. Затем систему представили братьям Штрюнгманн, которые были в восторге от проделанной работы и от проявленных Урсулой лидерских качеств и инициативы. Братья просто поверили в то, что, раз идею поддерживает столько людей, значит, она хороша. В Nexal вы можете заниматься всем, в чем ощущается потребность.

Побуждая своих сотрудников самостоятельно находить назревшие проблемы и решать их, Штрюнгманны в полной мере задействовали их возможности. Они не загоняли людей в рамки должностей, которые ограничивали бы их вклад. Они позволяли им работать там, где они могли бы с максимальной пользой применить свои знания и энергию. Таким образом таланты свободно, как амеба, перетекали туда, где есть подходящие возможности.

Конечно, успех Nexal обусловлен многими причинами, но интересно отметить, что в 2005 г. братья Штрюнгманн продали Nexal (вместе со своими долями в другой компании) компании Novartis за \$7,6 млрд; таким образом, в возрасте 55 лет у каждого

из них было по \$3,8 млрд. За время своего руководства Нехал они добились исключительных результатов от совершенно обычных людей. Почему? Потому что они были магнитами для талантов, которые знали, как раскрыть способности каждого и использовать их на благо организации.

Как магнит для талантов ищет и раскрывает гениальность в каждом? Ответы на этот вопрос отчасти можно обнаружить в четырех практиках магнита для талантов.

Четыре практики магнита для талантов

Среди Вдохновителей, которых мы изучали в ходе нашего исследования, мы выявили четыре практических подхода, которые совместно запускают и поддерживают цикл привлечения. Магниты для талантов: 1) ищут таланты везде; 2) находят в людях природную одаренность; 3) используют человеческие способности по максимуму и 4) устраняют все препятствия с их пути. Давайте рассмотрим каждую из этих практик, чтобы окончательно разобраться в том, как магниты для талантов раскрывают гениальность в людях.

1. Искать таланты везде

Магниты для талантов всегда ищут новые таланты и в этих поисках выходят далеко за пределы собственного двора. Вдохновители раскидывают широкую сеть и разыскивают таланты в разных областях и в разных проявлениях, зная, что у интеллекта может быть много граней.

Ценить гениальность всех типов

В 1904 г. французский ученый Альфред Бине разработал тест для оценки успехов в обучении для школьников, который позднее превратился в известный всем IQ-тест. Бине предположил, что

низкий интеллект сигнализирует не о невозможности обучить ребенка, а о том, что ему требуется более интенсивное и нестандартное обучение². Эта методика оценки быстро стала применяться повсеместно и сделалась общепринятым инструментом определения интеллектуальных способностей. За последние 20 лет когнитивные психологи разных стран проделали очень большую работу по разработке новых методов определения и развития интеллектуальных способностей. Можно упомянуть среди прочих теорию множественных интеллектов гарвардского профессора Ховарда Гарднера, работы Дэниэла Гоулмана по эмоциональному интеллекту и исследования влияния психологических установок на способности Кэрол Двек из Стэнфорда, но все они говорят об одном: IQ — это удобный, но ограниченный показатель истинного интеллекта нашего вида. Мы попросту во многих смыслах умнее, чем это возможно измерить с помощью теста IQ.

Магниту для талантов известно, что гений может принимать самые разные формы. Одни умы исключительно хороши в количественном анализе или логических построениях, то есть обладают способностями, которые легко измерить с помощью тестов IQ, SAT^[4] и прочих традиционных методик оценки когнитивных способностей. Но есть и другие гении, способные на нестандартное мышление и смелые идеи. Есть критические умы, замечающие любую проблему или ловушку, таящуюся в плане, а есть те, кто может найти способ обойти ее. Так, например, у одного успешного генерального директора из Токио, ставшего венчурным инвестором, есть правило, которому он всегда следует, глядя на презентации стартап-команд, желающих получить финансирование: если все три человека, стоящие перед ним, — инженеры, он даже не рассматривает их бизнес-план. Он ищет разнообразия, зная, что для того, чтобы основать любое дело, пусть даже технологическую фирму, требуется сочетание разных типов интеллекта.

Билл Кэмпбелл, бывший генеральный директор Intuit^[5], скончавшийся в 2016 г., тоже был одним из числа лидеров, понимающих, что для создания успешной компании нужны люди с самыми разнообразными талантами. Этот экономист по образованию и тренер футбольной команды Колумбийского университета был знаменит своим умением возглавить и направить в нужное русло работу самых выдающихся технарей из Кремниевой долины. Билл вспоминал: «Их мозги работали так, как мои не могли. У них была гениальность, которой не было у меня». Своим поведением и поступками он выражал уважение к чужому интеллекту. Он с готовностью признавал, что не умеет думать так же, как они, и что он ценит то, что они могут предложить. Билл внимательно выслушивал идеи и советы тех, кто смотрел на вещи иначе, чем он сам. И он не стеснялся просить людей научить его тому, чего не знал. Именно благодаря такому щедрому признанию гениальности в других людях этот бывший футбольный тренер стал личным консультантом генеральных директоров Apple, Google и многих других компаний.

Игнорировать границы

В своих поисках лучших магниты для талантов не обращают внимания на организационные границы. Они видят разнообразные формы интеллекта везде. Магниты для талантов живут в мире, где нет стен, нет иерархических или горизонтальных ограничений. Вместо них они видят сеть талантов.

Магниты для талантов легко заметить в организациях, потому что они игнорируют штатные расписания. Штатные расписания нужны для того, чтобы выяснить, кто кому подчиняется и кто несет ответственность в том случае, если что-то пошло не так, но все это не имеет большого значения, если вы ищете гениев. Для магнитов для талантов штатные расписания не важны. Почему? Потому что им подчиняются все — или по крайней мере все люди,

одаренность которых они могут раскрыть. Вдохновитель думает примерно так: *«Если я могу найти в человеке способности, я смогу использовать их по назначению»*.

Идея очень проста. Вдохновители понимают, что людям нравится применять свои способности. Прилагая усилия для того, чтобы найти в человеке одаренность, магнит для талантов открывает для этого человека возможность внести свой вклад. Он может его использовать. Ему все равно, если этот человек не подчиняется ему официально, согласно штатному расписанию. Такие руководители видят в организации и за ее пределами безграничный запас талантов, из которого они могут черпать. Все работают на Вдохновителей.

Именно поэтому Вдохновители, руководящие кросс-функциональными проектами и совместными предприятиями, могут занимать любые места в табели о рангах. Общим для них является то, что они не обращают внимания на границы в своем поиске талантов. Гендиректор компании высоких технологий в Пекине находился в постоянном поиске лучших людей среди выпускников университетов и сотрудников конкурирующих организаций. В конце рабочего дня он подгонял свою машину, зарегистрированную в Uber, к офису конкурентов и ждал пассажиров. Когда к нему кто-то садился, он завязывал разговор, пытаясь обнаружить в этом человеке ценные качества. Хотя такой способ может показаться слишком экстремальным, он служит прекрасным примером того, как магниты для талантов ищут их везде, а затем внимательно изучают, чтобы открыть и освободить скрытые способности.

2. Находить в людях природную одаренность

В качестве главы глобального отдела международной корпорации я много времени провела на совещаниях кросс-функциональных команд и рабочих групп. И почти всегда в тот или иной момент,

когда все становилось слишком запутанно, кто-нибудь протягивал мне маркер, приглашал выйти к доске и говорил: «Лиз, помоги нам с этим разобраться». Я с готовностью вскакивала с места и делала то, о чем меня просили, а потом передавала маркер обратно. Но через какое-то время я стала задумываться: а почему я не могу быть обычным участником совещания, сидеть где-нибудь в задних рядах и потихоньку проверять почту? Почему меня всегда просят взять дело в свои руки, когда совещание заходит в тупик? Почему я всегда оказываюсь главной, хотя это не входит в мои обязанности?

Наблюдая, как это повторяется на протяжении многих лет на работе и в других обстоятельствах, я наконец поняла, что на самом деле меня и не делают главной. Я оказываюсь в этой роли, если группе становится нужен скорее помощник, чем босс. Я прекрасно помню, как один из моих коллег пытался объяснить мне, почему меня всегда просят вести подобные совещания. Бен говорил: «Это потому, что ты так легко можешь сформулировать проблему, собрать воедино все, что говорили другие, и указать направление действий». Что? Я непонимающе смотрела на него, пытаюсь осознать, что он только что сказал. Мне казалось, что он рассказывает мне что-то вроде того, что мне прекрасно удастся дышать. Я не воспринимала то, о чем он говорит, как нечто серьезное, некую способность, которая, оказывается, дана не всем. Для меня это действительно *было* так же легко и естественно, как дышать. Мои коллеги объяснили мне, что у меня есть природный талант — нечто такое, что я могу делать легко и свободно.

Искать в людях то, что свойственно им от природы

Магниты для талантов знают, как распознать и получить доступ к природным способностям людей. Под «природными способностями» я подразумеваю нечто более специфическое, чем сильные стороны или навыки, которые могут высоко цениться

руководителями. Природная одаренность или талант — это то, что человеку удастся не просто исключительно хорошо, но и совершенно естественно. Он делает это легко (не прилагая дополнительных усилий) и свободно (безо всяких условий и просьб).

То, что дается людям легко, делается ими без сознательного приложения усилий. Они делают это лучше, чем все прочее, но при этом им не нужно тратить на это много сил и энергии. Они получают исключительные результаты, но им кажется, что в этом нет ничего особенного.

То, что люди делают свободно, они делают безо всяких условий. Им не нужна никакая плата или иное вознаграждение, и очень часто их не приходится даже просить. Это нечто, что дает им внутреннее удовлетворение, поэтому они всегда готовы предложить другим свои способности. Это происходит естественно, и им не важно, требуют ли этого их рабочие обязанности или нет.

Раскрытие природных способностей человека — это ключ, который дает доступ к тому, что он может и хочет делать по собственной инициативе. Это подталкивает его выйти за пределы официальных обязанностей и вложить в общее дело всю свою интеллектуальную мощь. Магнит для талантов начинается такой поиск с внимательного наблюдения за действиями людей, при котором он подмечает вспышки естественного энтузиазма и направления потоков энергии. Когда вы наблюдаете за человеком за работой, задайте следующие вопросы:

- Что у этого человека получается лучше всего?
- Что он делает лучше, чем другие?
- Что ему удастся без всяких усилий?
- Что он делает с охотой, даже если его об этом не просят?
- Что он готов делать всегда, даже если ему не будут за это платить?

Дать наименование

Природная одаренность может быть настолько инстинктивна, что сам человек может вовсе не осознавать своих собственных способностей. Есть поговорка: «Рыба заметит воду последней». Но, если человек не знает о собственной одаренности, он не может пользоваться ею сознательно и целенаправленно. Говоря людям о том, что вы увидели в них, вы повышаете их уровень самовосприятия и уверенности в себе и даете возможность более полно использовать свои способности.

Спортсмены, которых тренировал Ларри Гелвикс, сейчас уже ушедший на покой тренер практически непобедимой команды регбистов Хайлендской школы, часто говорили о том, что он добивался от них большего, чем удавалось прочим тренерам. Один из них, Джон, до того, как попасть к Ларри, считал себя хорошим, но невыдающимся спортсменом. А Ларри показал ему нечто такое, что изменило его собственное отношение к себе. Джон вспоминал: «Ларри при всех отметил мою скорость». Джон удивился, когда тренер начал в присутствии других ребят говорить о том, какой Джон быстрый. Он продолжал: «Я думал, что у меня хорошая скорость, но не исключительная. Но, когда Ларри обратил на это внимание, это вдохновило меня начать воспринимать себя по-иному. Теперь я знал: *я быстрый*. И всякий раз, когда обнаруживал себя в ситуации, где требовалась скорость, я вспоминал об этом и выкладывался по полной». Джон стал не просто быстрым, а очень быстрым.

Дав наименование его способности, Ларри раскрыл потенциал Джона. Когда люди слышат, как кто-то описывает их способности и дает им наименование, их первой реакцией, так же как у Джона, зачастую оказывается недоумение. Можете быть уверены, что попали в точку, если услышите: «Правда? А что, все остальные так не могут?» Найти природную одаренность в человеке и дать

ей название — прямой путь к развитию и максимально полному использованию его способностей.

3. Использовать человеческие способности в полной мере

После того как магнит для талантов находит в людях природные способности, он начинает искать возможности для их применения. Иногда они очевидны, иногда требуют свежего взгляда на бизнес или организацию. Подключив чьи-то способности к делу, Вдохновитель помещает этого человека в круг света, чтобы все могли увидеть его одаренность в действии.

Найти для людей возможности

Кортни Кэдвелл первый год преподавала математику в седьмом классе школы Egan Junior High в округе Лос-Альтос. Она по-настоящему любила свой предмет, и ее тянуло к инновациям и экспериментам с новыми идеями. Что сделал бы для нее типичный администратор? Постарался бы сделать так, чтобы она продолжала быть довольна своей работой? Дал бы ей вести занятия в самых лучших или профильных классах? Такие действия показали бы, что школа ее ценит, и придали ей уверенности в себе, как в учителе.

Стремление Кортни к экспериментам и инновациям в классе привлекло внимание ее директора, которому было поручено рекомендовать кого-то из учителей для участия в пилотном проекте с участием Академии Хана. В школьном округе задумались над революционными изменениями в учебных программах, и заместитель инспектора Алисса Галлагер собирала пилотную команду для их осуществления.

Четыре отобранных учителя математики, каждый из которых страстно желал переосмыслить преподавание своего предмета, с готовностью включились в работу. Разрабатывая новые подходы,

основанные на глубокой интеграции в программу технологических новинок и онлайн-обучения, они столкнулись с многочисленными трудностями и областями полной неопределенности. Кортни активно участвовала во всем, задавала вопросы, исследовала возможности и помогала другим разобраться в том, что представляло для них сложность. Алисса заметила, как в этих трудных обстоятельствах проявляются лидерские качества Кортни. Но почему? Алисса стала внимательно наблюдать за ней и поняла, что Кортни обладает врожденной способностью находить правильный путь. Каким-то образом получалось так, что чем непонятнее была ситуация, тем лучше проявляла себя Кортни.

После того как пилотный проект успешно завершился, Алисса выбила средства на расширение программы. Новые стратегии преподавания должны были теперь охватить все профильные математические классы округа и более 50 учителей. Она предложила Кортни стать окружным инструктором для учителей математики и посвящать одну половину своего рабочего времени преподаванию в собственном классе, а другую — консультациям по применению новой программы для других учителей. Если эти учителя испытывали трудности, Кортни помогала им справляться с ними. Когда один из учителей сказал, что не понимает, как можно применять новую программу в условиях нехватки компьютеров для всех учеников, Кортни задалась вопросом, что можно сделать, имея лишь пять компьютеров на класс, и вскоре придумала методику, по которой они могли использовать компьютеры по очереди. Под руководством Кортни учителя находили ответы на свои вопросы и двигались дальше, пока новая стратегия обучения не прижилась во всех школах округа.

На третий год в школе, где работала Кортни, страсть к инновациям охватила всех, словно эпидемия. Родители обратили внимание на достигнутые успехи и обеспечили финансирование трех новых штатных должностей: инструктор по интеграции

технологий, инструктор по инновационным стратегиям и инструктор по ЕТИМ (естествознание, технологии, инженерная практика, математика). Последняя должность досталась Кортни, и теперь она могла помогать всем учителям в переосмыслении методики преподавания — не только математики, но и других естественных наук. К инновациям этой команды возник огромный интерес, и Алисса начала организовывать дни открытых дверей для руководителей из других школ, которые хотели бы внедрить аналогичные программы. И когда они приходили, Кортни всегда была готова прояснить для них все сложные вопросы.

Когда лидеры дают людям возможности проявить свои природные склонности и способности в реальном деле, эти люди начинают вносить максимально возможный вклад. Для Алиссы это было не удачное стечение обстоятельств, а результат целенаправленной тактики менеджмента. Она изучила способности Кортни и других членов команды и узнала, что каждый из них способен делать легко и свободно. И затем она дала им возможность максимально проявить себя в благом деле внедрения инновационных программ обучения для всех.

Есть ли в вашей команде люди, которые могут стать лидерами революции, если им дать соответствующие возможности? Есть ли в вашей команде такие люди, которые пока не полностью используют свои способности?

Поместить в круг света

Каждое лето в гористой местности в штате Калифорния примерно 75 девочек-подростков собираются в лагере на природе. Это неделя веселья, приключения и дружбы, которая оказывается очень ярким событием в их жизни. Лагерь существует исключительно за счет добровольных усилий 60 лидеров. Последние шесть лет его директором (также исключительно на добровольных началах) является Маргерит Хэнкок.

Маргерит — исполнительный директор Музея истории компьютеров, а раньше занимала должность директора по науке в Стэнфорде. Это умная, состоявшаяся и очень способная женщина, сильный лидер с сильными идеями. Один из ее помощников сказал: «Маргерит столько всего умеет, что фактически с любым делом в лагере для девочек способна справиться сама». Но самое интересное в Маргерит не то, что она может, а то, чего *не может*. Она выступает в роли настоящего Вдохновителя, используя все лучшее, что есть у 59 других членов ее команды, которые делают этот лагерь реальностью.

Маргерит начинает со сбора «команды мечты», тщательно отбирая людей по их природным способностям. Один из ее заместителей рассказывал нам: «Маргерит изучает людей. Она наблюдает за ними, пока не поймет, в чем они особенно хороши. В качестве заместителей она подбирает не просто сильных и способных людей, а таких, которые обладают именно теми способностями, которых не хватает ей самой». Затем она находит для каждого из них место, где его способности могут раскрыться лучше всего. Для одних это персональная работа с девочками, для других — руководство спортивными программами, для третьих — организация лагерных костров и т.д. Но каждая роль тщательно подбирается так, чтобы каждый из членов команды мог проявить свои уникальные таланты.

После этого Маргерит обязательно объясняет каждому, почему именно ему отведена та или иная роль. Она не только замечает их таланты, она четко именуется их. Один из руководителей лагеря сказал так: «Она объяснила мне, в чем мой талант и почему он важен. Она объяснила, почему наш лагерь станет лучше благодаря мне и моей работе». Но и на этом Маргерит не останавливается. Она делает так, чтобы все остальные тоже об этом узнали. Очень часто она представляет человека группе, говоря: «Это Дженнифер. Она — гений

творчества, и нам очень повезло, что она будет руководить у нас программой обучения искусству».

Собрав свою команду талантов, Маргерит отходит в сторонку и занимается освещением успехов каждого из них. Она щедра на похвалы, но это не пустая лесть. Она хвалит за конкретные дела — и делает это публично. Каждый может видеть, как именно его работа влияет на успехи лагеря. Один из руководителей сказал: «Она не просто говорит тебе, что ты проделал отличную работу, она еще и объясняет, почему это важно для наших воспитанниц. Я знаю, что мой труд всегда будет оценен по достоинству».

Маргерит раскрывает в людях их природную одаренность и привлекает к ней всеобщее внимание, чтобы каждый мог видеть талант в действии. Результат? Незабываемый, способствующий формированию характера и зачастую судьбоносный опыт для 75 девушек и приносящая глубокое удовлетворение и стимулирующая личный рост работа для 59 взрослых, которыми руководит Маргерит.

4. Устранить все препятствия с пути

Магниты для талантов привлекают и развивают талантливых и умных людей, и руководители, действующие как Вдохновители, обеспечивают пространство и ресурсы для такого развития. Однако они не просто обеспечивают своих людей ресурсами. Они устраняют преграды, что зачастую означает избавление от людей, которые мешают росту других. Практически в любой организации есть люди, оттягивающие на себя ресурсы, необходимые для развития окружающих. Как сорняки на грядке, они мешают развиваться другим.

Избавиться от примадонн

Bloom Energy, молодая компания из Кремниевой долины, разработала экологически чистый топливный элемент, который

может служить надежным и недорогим источником энергии. Став первым предприятием в сфере «зеленых» технологий, получившим средства от венчурной фирмы Kleiner Perkins Caufield & Byers, Bloom Energy быстро стала одним из лидеров своей отрасли. Управляет компанией К. Р. Шридхар, известный специалист по аэрокосмическим технологиям, эколог и признанный авторитет в области энергетики.

Когда Шридхар основал Bloom Energy, первым его делом стало «создание генофонда». Он объясняет: «Первоклассные игроки привлекают других первоклассных игроков. Их предприимчивость и увлеченность привлекает других таких же предприимчивых и увлеченных людей, которые хотят здесь работать. Поэтому набор первых 50 сотрудников — это самое важное и сложное дело». Когда перед Bloom Energy встала эта задача, отрасли «зеленых» технологий как таковой еще не существовало. Поэтому Шридхар определил все технологии, которые могут потребоваться для создания таких энергоустановок, и определил компании, лидирующие в каждой из них. Затем он провел исследования и нашел в каждой компании людей, с которыми они меньше всего хотели бы расстаться. Обратившись к этим людям, он объяснил им смелую задачу, которую взяла на себя Bloom Energy, и нанял их в свою компанию. Так он создал «генофонд» технических талантов, каждый из которых был лучшим в своей области. Он установил одно правило: никаких примадонн — оставьте свое «я» за дверью и работайте как команда. Теперь у него были нужные кадры, и начался процесс формирования команды разработчиков комплексных энерготехнологических решений.

В этой элитной команде был один особенно незаменимый работник. Стефан, выдающийся ученый, был экспертом мирового уровня по технологии, которая занимала центральное место в их разработках. Когда команда начала работать, стало понятно, что Стефан неспособен к сотрудничеству и не собирается менять свое

мнение по поводу того, в каком техническом направлении должна двигаться компания. Напряжение в команде росло, так как компания только что обязалась выпустить бета-версию своего продукта через 18 месяцев. Шридхар пригласил Стефана в свой кабинет и попробовал обсудить ситуацию один на один, но Стефан не желал уступать. Прекрасно сознавая, насколько он важен для выживания предприятия, он ясно дал понять Шридхару: либо он, либо команда. Шридхар объяснил ему возможные варианты развития событий, но это Стефана не позволяло ему уступить.

Шридхар взвесил все «за» и «против» и в течение часа принял решение. Он выбрал команду. Он проводил Стефана до двери, потом пошел к остальным и объяснил свои действия. «Я сознаю, что мы очень рискуем, но я знаю, что у нас есть все для того, чтобы с этим справиться. Я верю, что мы это сделаем, но мы вряд ли успеем в срок». Вначале все хранили молчание, потрясенные тем, что Шридхар согласился отпустить их ведущего специалиста. Наконец один из сотрудников нарушил молчание, сказав: «Никаких задержек. Мы сделаем то, чего никогда не делали, но все успеем». С удвоенной энергией команда начала работать по выходным и во внеурочные часы. Они привлекали консультантов со стороны, если им не хватало важных знаний. Они работали так все 18 месяцев, и оставшиеся сотрудники, постепенно развиваясь и обретая новые знания, смогли заполнить пустоту, образовавшуюся после ухода Стефана. Они успешно выпустили продукт, отстав от намеченного срока всего на два дня!

Этот случай послужил толчком к выработке основного принципа деятельности компании: лучшие таланты, но никаких примадонн. К. Р. Шридхар стимулировал развитие интеллектуальных ресурсов компании, избавившись от такого специалиста-примадонны, который подавлял интеллект других сотрудников организации. Сегодня Bloom Energy процветает и часто упоминается в качестве причины, которая побуждает

Kleiner Perkins пополнять свой портфель инвестиций компаниями из сферы «зеленых» технологий.

Индивидуальный талант может порождать иллюзии. На первый взгляд, избавление от одного суперодаренного игрока, который оказывает подавляющий эффект на всю команду, может показаться опрометчивым шагом. Но простая арифметика показывает, насколько дорого обходится такой деструктивный гений. Наши исследования устойчиво подтверждают, что рядом с Подавителями люди используют лишь около 50% своих возможностей. Принять решение об увольнении одаренного сотрудника или руководителя может быть непросто, но в конечном итоге это приносит всей организации только пользу. Для команды из 11 человек увольнение Подавителя равноценно появлению пяти новых сотрудников, поскольку оставшиеся десять вместо 50% своих возможностей начинают использовать все 100%. Вы можете лишиться одной умной головы, но получить взамен эквивалент пяти. Это простая арифметика, не более.

Руководители, как правило, знают, кто им мешает. Но часто они ждут слишком долго, прежде чем избавиться от таких людей. Подумайте: возможно, в вашей организации тоже есть умнейшие люди, которые мешают развиваться другим? И не слишком ли долго вы ждете, чтобы избавиться от них? Если хотите раскрыть все таланты, которые имеются в вашей организации, ищите сорняки и безжалостно выпалывайте их. Не нужно делать это тихо и тайно. Сейчас же соберите команду, как это сделал К. Р. Шридхар, и объявите ей, что вы уволили кого-то, потому что он или она сдерживали развитие всех остальных. Дайте людям возможность в полной мере использовать свой интеллект.

Не стоять на пути

Иногда магниту для талантов приходится устранять примадонну, которая мешает развитию интеллекта других. Но порой препятствием оказывается сам руководитель. Одним из моих

учителей был покойный гуру менеджмента К. К. Прахалад (ушедший от нас в апреле 2010 г.). Однажды он сказал мне старую индийскую поговорку: «Под деревом баньян ничего не растет». Баньян дает тень, под ним приятно отдохнуть, но его крона не пропускает солнечный свет, необходимый для роста других растений. Многие лидеры оказываются такими баньянами; они защищают своих людей, но под их сенью ничего не растет.

У одного вице-президента большой корпорации было любимое высказывание, которое она часто повторяла и даже написала на своей двери: «Если это нужно для работы, не обращайтесь на меня внимания». Эта простая мантра передает очень важную вещь — веру в способности других людей. Она понимала, что люди должны не задабривать босса, а думать своей головой и делать свою работу. Новым сотрудникам она говорила: «Иногда я раздражаюсь, потому что мне кажется, что что-то нужно было сделать по-другому, но это мои проблемы. Я доверяю вам, так что думайте своей головой, не останавливайтесь и занимайтесь делом».

Магниты для талантов устраняют барьеры, которые мешают развитию интеллекта окружающих.

Магниты для талантов создают вокруг себя очень динамичный мир. Таланты влечет к ним мощными гравитационными силами. После этого они имеют возможность полностью раскрыться и оказываются всегда готовы к новым сложным задачам. Жизнь под руководством создателя империи не может быть таким же захватывающим путешествием. Это мир политических игр, власти и ограничений.

Подход Подавителя к управлению талантами

Вдохновители действуют на основании убеждения, что таланты существуют везде и они могут использовать их по максимуму; главное — определить природные способности. Подавители считают, что для того, чтобы люди что-то делали, они должны им подчиняться. Один такой топ-менеджер говорил, что единственная проблема с плохо работающим ИТ-отделом заключалась в том, что работники подчинялись не ему, а кому-то другому. Он полагал, что все было бы иначе, если бы все ресурсы были в его руках. Подавители владеют талантами, но не развивают их. Из-за этого люди в подчиненных им организациях не развиваются и даже деградируют.

Вот как Подавители видят мир и действуют в нем, и вот как их поведение влияет на людей и целые организации.

6. НАКОПЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Создатели империй направляют свои силы на накопление ресурсов и распределение по оргструктуре, где они будут на виду и под непосредственным руководством лидера. Для некоторых руководителей такое сосредотачивание талантов под собственным началом становится одержимостью

Вспомним Джаспера Уоллиса, дорогостоящего Подавителя из главы 1, который был одержим увеличением размеров своей организации. За годы, на протяжении которых Джаспер одной рукой строил свою организацию, в то время как другой старался замаскировать глубинные проблемы, он смог создать империю с отдельным офисным зданием, центром обслуживания клиентов и тренировочным лагерем только для своего подразделения. Однако в результате такого быстрого, ничем не сдерживаемого роста его организация стала неуклюжей, и в ней лишь накопились новые проблемы, связанные с интеграцией и координацией. Дыра становилась все глубже и глубже, пока подразделение наконец не было радикально сокращено и объединено с другой группой. Как имперский Рим, эта

организация в конечном итоге чрезмерно раздулась и рухнула под собственным весом.

7. УСТАНОВЛЕНИЕ СТРОГИХ РАМОК. Принцип создателей империй — «разделяй и властвуй». Они собирают вокруг себя талантливых людей и определяют для каждого его вотчину, но не дают им выходить за ее пределы. Вместо того чтобы предоставить своим менеджерам широкое поле деятельности, создатели империй стремятся к тому, чтобы стать единственной точкой сборки. Зачастую создателя империи легко узнать по тому, что он встречается с подчиненными исключительно один на один или проводит общие совещания, последовательно выслушивая официальные отчеты о результатах от каждого «феодалного владения».

Один менеджер был известен тем, что все ключевые решения принимал за закрытыми дверями наедине с кем-то из своих подчиненных, не привлекая к этому всю команду. Это порождало тайное соперничество между его приближенными, ставки в котором были очень высоки. Каждый из них был готов отдать все за то, чтобы оказаться в кабинете начальника в желанное время — вечером в пятницу. Почему? Потому что всем было известно, что после этого, за выходные, он принимал окончательное решение и объявлял о нем на общем совещании в понедельник. Люди быстро поняли, что тот, кто получит возможность поговорить с ним последним, имеет больше всех шансов на что-то повлиять. Его подход не только ограничивал сотрудников строгими рамками отведенных им ролей, но и был весьма дорогостоящим и опасным для организации способом принятия решений.

8. ОСТАВЛЕНИЕ ТАЛАНТОВ В ЗАБВЕНИИ. Создатели империй душат таланты, привлекая все внимание исключительно к себе.

Они часто становятся примадоннами, настаивая на том, чтобы только они проводили на сцене как можно больше времени и чтобы во всех сценариях им отводилась главная роль. Магнит для талантов создает возможности, а создатель империи отбирает их у всех.

Привлекая все внимание к себе, создатели империй заслоняют собой остальных, но более серьезная проблема заключается в том, чего они не делают: такие менеджеры активно зазывают к себе на работу талантливых людей, но потом не делают ничего, чтобы развивать их. Как правило, они об этом просто не думают. Наши количественные исследования показали, что «развитие талантов в команде» — один из трех наименее представленных среди Подавителей навыков.

Кроме того, таланты рядом с Подавителями могут задыхаться, потому что те не избавляются от балласта. Один из Подавителей, с которым мы познакомились в ходе нашего исследования, был печально знаменит тем, что ослаблял свою организацию бездействием. Люди говорили: «Он и его менеджерская команда не принимают никаких решений. Они все время только и делают, что анализируют». Вместо того чтобы увольнять вредных для команды или неэффективных менеджеров, он просто постепенно лишал их возможности что-то делать. Один очевидец отмечал: «Было пыткой наблюдать, как он постепенно отстраняет от работы одного из своих сотрудников, при этом не увольняя его. Он был как ребенок, по очереди отрывающий у паука ноги, а затем наблюдающий, как он ковыляет прочь».

Когда лидеры играют роль создателя империи, они привлекают к себе значительные ресурсы, но не используют их в должной мере, потому что, по сути, не умеют правильно их оценить. Они продолжают применять организационную модель «один мозг, много рук», которая сдерживает рост и развитие умов и талантов вокруг них. Подаватели создают губительную для

людей организацию, поэтому Подавители так дорого обходятся. Накопленные ими активы не растут в цене.

Как стать магнитом для талантов

Результат работы Вдохновителя — двойное увеличение производительности плюс проценты, получаемые благодаря развитию сотрудников, работающих вместе с Вдохновителем. Теперь давайте рассмотрим, с чего следует начать, если вы хотите стать магнитом для талантов.

Как создать этот цикл роста и ускорения в своей организации? Вы можете запустить его, научившись наблюдать за гениями и замечать природные способности в каждом человеке. Если хотите, представьте себе корпоративного менеджера, который «наблюдает за гениями», внимательно рассматривая каждого члена своей команды и подмечая, что ему удастся естественно и легко. Вместо того чтобы разбираться, кто выполняет свои обязанности, а кто — нет, он спрашивает: «Как использовать их природную одаренность для выполнения наших важнейших задач?» В качестве наглядного примера можно взять директора школы, который после двух недель наблюдения за талантами в своей команде внезапно замечает, что теперь видит их повсюду. Придя на совещание сотрудников школ округа, он встречает Эллен, методиста из конкурирующей старшей школы, которая указывает на мириады потенциальных проблем, с которыми может столкнуться школа при внедрении новой программы. Ее способность выявлять такие скрытые проблемы на предшествующих совещаниях казалась раздражающей, но теперь он понимает, как это полезно. И задумывается над тем, кто обладает аналогичным талантом в его команде и как это использовать.

Если вы хотите научиться лучше замечать, определять и использовать способности окружающих, попробуйте провести

три эксперимента, в каждом из которых представлен критически важный навык для желающего стать магнитом для талантов. В приложении Д содержатся полные рабочие схемы для проведения различных усиливающих экспериментов, о которых упоминается в книге.

1. **НАЗОВИТЕ СПОСОБНОСТЬ.** Начните цикл с обращения к чьим-нибудь исключительным природным способностям и их раскрытия. Можете попробовать обнаружить природную одаренность (то, что дается легко и свободно) в каждом из членов вашей команды или сосредоточиться на одном человеке, с которым вам сложно работать, или вам непонятно, чем лучше всего его загрузить. Возможно, у вас даже были мысли исключить этого человека из команды. Но вместо того чтобы спрашивать «А толковый ли это человек?» попробуйте спросить: «Где может проявиться его толковость?» Вы можете обнаружить нечто, что прервет бесконечную цепочку ваших сомнений и предположений. Приобретя некоторый опыт в определении природных способностей (как в себе, так и в других), вы сможете выполнять это упражнение со всей менеджерской командой, чтобы каждый из ее членов научился видеть в других их природную гениальность.
2. **РАЗМЕР НА ВЫРОСТ.** Подходите к определению масштабов работы для человека так же, как вы подходите к выбору обуви для маленького ребенка. Как умный родитель решает, какой размер взять? Он измеряет ногу малыша, а потом покупает ему обувь на размер больше. И как реагирует этот родитель, когда ребенок надевает эту обувь, неуклюже топает в ней по магазину и жалуется, что ему неудобно, ботинки ему велики и болтаются на ноге? Родитель успокаивает его: «Ничего, скоро вырастешь». Попробуйте дать человеку работу «на вырост». Оцените его

способности на данный момент, а затем дайте задачу на размер больше. Возложите на рядового сотрудника руководящие обязанности; позвольте менеджеру низшего звена принимать самостоятельные решения. Если он будет удивлен, подтвердите, что вы понимаете, что первое время ему будет неудобно в новой роли. А затем отойдите в сторонку и смотрите, как он до нее дорастет.

- 3. ОТПУСТИТЕ СУПЕРЗВЕЗДУ.** Вероятно, тяжелее, чем смотреть, как лучший игрок покидает вашу команду, может быть только одно — знать, что вы сами подтолкнули его к этому. Большинство менеджеров стараются всеми силами удержать таких людей, но самые лучшие руководители знают, когда приходит время их отпустить. Они видят, что настал момент, когда суперзвезда перерастает свое место. Подобно родителям, которые смотрят, как их отпрыск уезжает на учебу в колледж, они испытывают смешанные чувства, но им ясно, что молодому человеку нужны в жизни новые серьезные испытания. Есть ли в вашей команде кто-то, кто стремится к более высокому положению, но не сможет развиваться, если вы не отпустите его?

Вперед и вверх

Сью Сигель, бывший президент компании Affymetrix и выдающийся Вдохновитель, размышляя о своем лидерском опыте, сказала: «Лучшими моментами в моей жизни были те, когда члены моей команды звонили мне после достижения какой-нибудь трудной цели или преодоления серьезного препятствия. Обычно они, несмотря на усталость, лучились энтузиазмом, понимая, что этот трудный опыт помог им вырасти. Эти моменты были очень радостны для них и для меня». Те, кому довелось работать с Сью, действительно описывали это время как наиболее яркий период в их карьере.

Магниты для талантов стимулируют развитие людей и сами подталкивают их двигаться дальше. Они пишут для них рекомендательные письма и помогают найти следующее место, где можно проявить себя. И когда эти люди покидают их команду, они празднуют их уход и во всеуслышание объявляют об их успехе. На самом деле такое отношение становится их лучшим инструментом для найма новых сотрудников.

Джек и Сьюзи Уэлч писали: «Самое лучшее в звании привлекательного работодателя — это то, что к вам приходят прекрасные люди и благодаря этому запускается благотворный цикл. Лучшая команда привлекает лучшую команду, и победы ведут к новым победам. Это путешествие, которое вам и вашим сотрудникам никогда не захочется заканчивать»³. Магниты для талантов создают цикл привлечения, который заставляет и руководителя, и его подчиненных испытывать радость от своей работы. Организации с такими лидерами становятся желанным местом работы для всех, и люди тянутся к магниту для талантов, зная, что он будет их развивать и способствовать их карьерному росту. Это увлекательное путешествие со скоростью и восторгом американских горок, но при этом в одном направлении (о котором мечтают финансовые директора, думая о графике прибылей) — вперед и вверх.

Глава 2: итоги



Создатель империи против магнита для талантов

СОЗДАТЕЛИ ИМПЕРИИ нанимают талантливых людей, но затем не дают им раскрыться, потому что лишь копят ресурсы и используют их для своих личных целей.

МАГНИТЫ ДЛЯ ТАЛАНТОВ привлекают лучших, потому что люди сами хотят работать с ними, зная, что их способности будут использованы по максимуму и получают дальнейшее развитие.

ЧЕТЫРЕ ПРАКТИКИ МАГНИТА ДЛЯ ТАЛАНТОВ

1. *Искать таланты везде.*
 - Ценить все виды талантов.
 - Игнорировать границы.
2. *Находить в людях природную одаренность.*
 - Искать в людях то, что свойственно им от природы.
 - Дать этому наименование.
3. *Сполна использовать человеческие способности.*
 - Давать людям возможности.
 - Выделять их успехи.
4. *Устранять все препятствия с их пути.*
 - Избавиться от примадонн.
 - Не стоять на пути.

КАК СТАТЬ МАГНИТОМ ДЛЯ ТАЛАНТОВ

1. Дать способности название.
2. Подобрать размер «на вырост».
3. Научиться отпускать суперзвезд.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

	Создатели империй	Магниты для талантов
Что они делают	Накапливают ресурсы и не используют таланты	Привлекают талантливых людей и дают им возможность вносить максимальный вклад в общее дело
Что они получают	<p>Репутацию людей, с которыми лучшим игрокам не стоит работать («место, куда отправляются, чтобы умереть»).</p> <p>Оставленных в забвении людей, чьи способности деградируют.</p> <p>Разочарованных «игроков на 5», которые не привлекают в команду других.</p> <p>Застой, при котором лишившиеся иллюзий «игроки на 5» остаются на своих местах, но ничего не делают.</p>	<p>Репутацию людей, с которыми лучшие игроки должны стремиться работать («место для роста»).</p> <p>Сотрудников, которые имеют возможность полностью использовать свои способности и развивать их Удовлетворенных своей работой «игроков на 5», которые привлекают в организацию других таких же.</p> <p>Постоянный приток новых талантов по мере того, как лучшие игроки движутся дальше и покидают организацию</p>

НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

1. И магниты для талантов, и создатели империй стремятся привлекать для работы наиболее талантливых людей. Различие между ними состоит в том, что они делают с ними дальше.
2. Магниты для талантов не начинают испытывать недостаток в отличных сотрудниках, когда люди покидают их команду и движутся дальше, потому что у дверей всегда толпятся новые желающие поработать с ними.

ГЛАВА 3



Освободитель

Единственная свобода, важность которой остается неизменной, — это свобода ума, то есть свобода наблюдать и судить.

Джон Дьюи

Карьера Майкла Чанга¹ началась в небольшой консалтинговой фирме. Будучи молодым менеджером, он стремился самоутвердиться, старался навязать свое мнение и не стеснялся резать правду-матку в глаза. Но со временем Чанг стал замечать негативные последствия такого подхода и подумал: «Это точно не дает людям расцветать».

Майкл начал понимать, что, когда человек становится лидером, центр тяжести уже не должен приходиться на него. У Чанга был наставник, который объяснил ему, что работа лидера — выпускать на сцену других людей. Начав обращать больше внимания на других, он ослабил контроль над ними, перестал давить на них и научился предоставлять людям больше свободы в работе. Если раньше Майкл постоянно вмешивался и делал за людей их работу, то теперь он не позволял себе этого и терпеливо наблюдал со стороны. Оказалось, что люди не только

активизируются, но и часто способны удивлять неожиданно прекрасными результатами. Развиваясь как лидер, Чанг научился конструктивной твердости. Он научился создавать обстановку, в которой его откровенность помогала людям развиваться.

Сегодня Майкл — генеральный директор успешного стартапа. Он применяет ряд практических подходов, обеспечивающих его сотрудникам возможность быть на высоте. Он сознательно создает обучающую среду, нанимая на работу людей, готовых учиться, и не боясь признаваться в собственных ошибках. Благодаря этому остальные тоже не боятся совершать ошибки и выносят из них ценные уроки. Когда он высказывает свое мнение, оно может быть «мягким» или «твердым». Первое подразумевает предложение идей, которые команда может переосмыслить по-своему. Второе высказывается лишь в тех случаях, когда он в чем-то действительно глубоко убежден.

Этот лидер начал свою карьеру, направившись вниз по пути менеджера-тирана, но потом смог стать Вдохновителем и освободителем. Это очень серьезное достижение, если учесть, что для умных, увлеченных лидеров путь наименьшего сопротивления — стать тираном. Даже сам Майкл говорил: «Нельзя сказать, что возможность стать тираном не соблазнительна».

Давайте взглянем фактам в лицо. Корпоративные условия и структура современной организации — идеальная обстановка для подавительского стиля лидерства, и возможность тирании встроена в нее изначально. Штатные расписания, иерархия, должности, схемы поощрения концентрируют власть на самом верху и поощряют молчаливое подчинение. В иерархически устроенных организациях игровое поле редко бывает ровным. Высокое руководство находится на верхнем краю этого поля, и все их идеи и решения спокойно скатываются к противоположному нижнему краю. Приказы, которые выпускаются в целях поддержания порядка, нередко вызывают

побочный эффект — люди перестают думать. В лучшем случае такие приказы ограничивают полет мысли, сковывая тех, кто им следует. В худшем — система может полностью исключать наличие у сотрудников каких-либо мыслей.

При такой иерархической структуре тирану легко править. Властвующие менеджеры легко могут подавлять и ограничивать мышление тех, кто их окружает.

Вот история Кейт — менеджера одной корпорации, которая начинала свою карьеру как умный, целеустремленный и креативный сотрудник. Она быстро поднималась вверх, стала менеджером низшего звена, а затем — вице-президентом и теперь управляет крупным подразделением организации. Она продолжает считать себя прогрессивным и творческим руководителем. Однако в ходе аттестации по методу «360 градусов» Кейт была поражена, узнав, что ее подчиненные думают иначе. Она увидела, что ее твердость подавляет креативность сотрудников и снижает производительность труда. А при ее жесткой ориентации на результат людям сложно быть честными и рисковать. Один из комментариев был таким: «Проще не высовываться и позволить Кейт решать все самой». Кейт была ошеломлена.

С каждым шагом вверх по корпоративной лестнице ей оказывалось все проще непреднамеренно душить чужие идеи. Природа иерархической структуры такова, что власть очень легко приобретает извращенные черты, и в любом диалоге, который Кейт вела с подчиненными, они изначально оказывались в неравном положении, потому что уклон игрового поля был в ее пользу. Любое непродуманное замечание могло быть воспринято как четкое указание и возведено в ранг основополагающего принципа для ее подразделения. Если она в ответ на чей-то комментарий закатывала глаза или вздыхала, все присутствующие отмечали это и старались не говорить ничего такого, что могло бы спровоцировать аналогичную реакцию. Ее

власть была больше, чем она сама представляла. Кейт превратилась в непреднамеренного Подавителя.

В колледже я, наверное, смотрела слишком много военных фильмов, потому что все они стали казаться мне похожими один на другой. В каждом из них в какой-то момент обязательно происходила одна и та же сцена: некий влипнувший в неприятную историю рядовой вставал навытяжку и нервно обращался к командиру: «Сэр, можно я буду говорить прямо?» Я никогда не могла понять этого странного обычая и того, почему кому-то нужно разрешение на то, чтобы говорить прямо. Я же была студенткой колледжа, где свобода мысли и слова была нормой. Однако после нескольких лет работы я все поняла. Формальная иерархия глушит голоса, а часто и идеи тех, кто находится внизу.

Вдохновители же, наоборот, освобождают людей от угнетения корпоративной иерархии. Они дают им свободу разумно мыслить, высказываться и действовать. Они создают среду, в которой появляются лучшие идеи, а люди работают с максимальной отдачей. Они позволяют людям думать.

Тираны и Освободители

Вдохновители создают требовательную среду, в которой блестящие мысли и работа могут развиваться и процветать. Тираны создают напряженную обстановку, которая угнетает мышление и способности людей.

Напрягающий лидер

Дженна Хили была старшим вице-президентом по эксплуатации объектов в крупной телекоммуникационной компании. Несмотря на ее маленький рост, ее подчиненным всегда казалось, что она возвышается и нависает над ними, будто грозовая туча. Дженна

была серьезным руководителем и умным менеджером с большим опытом, но в то же время — абсолютным тираном.

Ее коллеги рассказывали нам: «Она создавала вокруг себя атмосферу истерии. Она травила и запугивала людей, чтобы получить то, что ей нужно. Ее основным принципом лидерства было: "Что еще вы можете для меня сделать?"» Когда один из менеджеров заметил: «Она была чем-то похожа на безжалостную Миранду Пристли из фильма "Дьявол носит Prada"», я сразу же поняла, о чем идет речь.

Дженна не просто третировала людей, ее нападки могли быть совершенно случайными. Практически невозможно было предсказать, что выведет ее из себя или кто станет ее следующей жертвой. Один из сотрудников вспоминал: «Ты всегда чувствовал, что можешь стать следующим. Рядом с ней все находились в постоянном стрессе, на грани, под угрозой». Коллеги шутили: «Нужно придумать систему аварийного оповещения для Дженны. Люди должны знать, когда пора прятаться».

Ежеквартальное совещание менеджмента, которое Дженна проводила в Денвере, было одним из таких моментов. Дженна собрала кросс-функциональную команду, чтобы обсудить положение их компании на американском рынке. Это было типичное обзорное совещание, в ходе которого каждый отдел по очереди отчитывался о «состоянии бизнеса». После нескольких презентаций наступила очередь Дэниела, менеджера ИТ-отдела. Он начал с показа данных о том, как работники на объектах использовали ИТ-инструменты, созданные его командой. Затем он спросил: «В свете этих цифр, мне хотелось бы знать, пользуются ли сервисные подразделения преимуществами уже существующих инструментов?» Дженна отреагировала на это так, словно он обвинил ее команду в тупости и лени. «Вы понятия не имеете, о чем говорите!» — отрезала она, а затем начала прилюдно отчитывать Дэниела. Градус прений нарастал в течение десяти минут, пока кто-то не заметил, что наступило время пере-

рыва, и все ринулись к дверям. Дэниел пытался отстаивать перед Дженной свою точку зрения, но, когда они остались один на один, их спор перешел в бессмысленную перепалку.

В конференц-зале накалялись страсти, в холле, куда участники вышли на перерыв, веяло холодом ужаса. Про себя все хвалили Дэниелу за то, что он решился противостоять Дженне, но те, кому еще предстояло выступить, оцепенели от страха. Счастливчики, уже выступившие с докладами, желали удачи своим менее везучим коллегам. А эти несчастные начали лихорадочно менять свои презентации, убирая из них все сомнительное, что могло спровоцировать и без того уже раздраженного босса. Презентации были смягчены, и докладчики пережили это совещание, которое прошло почти безрезультатно.

Подразделение Дженны добивалось определенных успехов, но постоянно проваливало планы по прибыли и качеству сервиса. Наконец, когда Дженна зашла слишком далеко и нахамила представителям одного из партнеров, ее уволили. Она перешла в другую компанию на должность операционного директора. На ней она продержалась две недели, после чего ее понизили, а полгода спустя попросили уйти совсем.

Рядом с такими лидерами, как Дженна, люди стараются не высовываться. Тираны подавляют поток идей и редко получают от людей лучшее, на что те способны. Везде, где они появляются, оказывается, что люди делают меньше, чем могли бы. Ничего удивительного, что они прибегают к запугиванию, надеясь на то, что таким образом им удастся получить то, чего они, без сомнения, хотят, — выдающиеся идеи и выдающуюся работу. Но угрозами и страхом почти невозможно добиться действительно прекрасной работы.

Давайте рассмотрим пример еще одного руководителя сервиса и продаж.

Требовательный лидер

Роберт Энслин — президент Глобальной клиентской службы SAP AG, мирового гиганта в сфере разработки ПО. Этот выходец из Южной Африки всегда излучает спокойную уверенность. Роберта очень уважают как честного и последовательного руководителя, который обеспечивает рост своей организации и всегда добивается прекрасных результатов.

Со всеми своими сотрудниками Роберт общается как с равными и всегда доступен для всех. Один из его менеджеров описал его так: «Ему всегда удастся обезоружить собеседника. Он свой человек, один из нас. Даже если вы работаете на три уровня ниже его, ему все равно небезразлично, что вы думаете». В результате люди рядом с ним становятся более открытыми. У них не создается впечатления, что ему можно говорить только то, что он хочет услышать. Рядом с ним они чувствуют себя в безопасности. И благодаря этому ему удастся управлять огромной организацией без всяких неприятных сюрпризов.

Несколько лет назад Роберта попросили заняться делами японского подразделения SAP, чтобы разобраться с рядом очень специфических проблем в области продаж. Встретившись в Японии с новой командой руководителей японского подразделения на совещании по планированию, он понял, что в этой области здесь царит полный беспорядок. Но вместо того, чтобы показать свой авторитет, осудить их ошибки и навязать свое решение, Роберт сдержал себя и начал процесс обучения. Он помог команде понять недостатки существующего метода и преимущества нового подхода. Затем он обратился к их знанию японского рынка и спросил: «Как мы можем перейти на следующий уровень?» Он обеспечил команде пространство для экспериментов с новыми подходами и самостоятельного решения проблемы. В течение месяца он оставался с ними, пока не

убедился, что они способны самостоятельно планировать и получать твердые, предсказуемые результаты.

Роберт всегда был известен своим коллегиальным подходом и последовательностью, но его способности подверглись серьезному испытанию в 2008 г., когда в разгар экономического кризиса он взял на себя управление Северо-Американским подразделением компании. После заморозки затрат и приостановки крупных капиталовложений топ-менеджеры по всему миру запаниковали. В коридорах офиса SAP в Ньютаун-Сквер под Филадельфией ясно ощущалась напряженность. За стеклянными дверями зала совещаний руководства эта напряженность ощущалась еще сильнее.

В другой комнате для совещаний Роберт собрал свою новую команду менеджеров, чтобы сформировать новую стратегию продаж в изменившихся экономических условиях. Каждый из присутствующих знал, что Роберт был на совещании у высшего руководства, на котором всем пришлось очень непросто. Они пришли на совещание в полной готовности получить свою долю неприятностей — в конце концов, они несли ответственность за продажи. Но Роберт и посреди этого хаоса был все так же спокоен и верен себе. «Неужели он не читал новости или пропустил совещание наверху?» — начали задумываться все. Он начал встречу с того, что признал серьезность существующей ситуации, но предложил на время отвлечься от этого. Роберт хотел, чтобы команда занималась тем, что была в состоянии контролировать. Потом он спросил: «Что мы можем сделать, чтобы отличиться прямо сейчас?» Почувствовав себя более уверенно в знакомой сфере, группа начала разрабатывать предложения, которые могли бы быть интересны заказчикам в период экономической турбулентности. В конце дискуссии Роберт спросил: «Как мы можем помочь клиентам получать максимальный экономический эффект от использования наших продуктов?» И в этом вопросе группа тоже смогла разобраться и разработать план действий.

Члены его команды говорили: «Мы знали, что на него давят сверху, но он не создавал атмосферу нервозности среди нас. Он никогда не терял самообладания и не срывался». Другой топ-менеджер SAP сказал о нем: «В период кризиса он задавал еще больше вопросов — именно таких, которые заставляли серьезно продумать ситуацию. Было ощущение, будто наши решения направляет его невидимая рука».

Спокойствие Роберта — это вовсе не мягкость. Он так же требователен и сосредоточен, как и любой успешный топ-менеджер продаж. Все дело в том, на чем именно он сосредоточен. Его коллега продолжал: «Он жестко подходит к проблемам, но никогда не ведет себя жестко с людьми. Можно было рассчитывать, что он прикроет вам спину, — ошибки случаются у всех, но он обязательно поможет исправить ситуацию и не устроит нагоняй. Создается ощущение общего дела, так что напряжение распределяется на всех и никто не чувствует его особенно сильно». Один из членов его менеджерской команды говорил: «Рядом с Робертом не чувствуешь, что он здесь главный. Он дает понять, что главное — это ты и твоя максимальная отдача».

Уверенная направляющая рука Роберта и открытая, свободная атмосфера обеспечили спокойствие и стабильность в подразделении, которое в других условиях могло бы войти в кризисный штопор.

Требовательность и напряженность

Тираны создают *напряженную* обстановку, в которой люди постоянно испытывают беспокойство и тревогу. Освободители, подобные Роберту, создают *требовательную* среду, в которой нужны сосредоточенность, внимательность и энергичность. В такой обстановке люди не боятся думать своей головой и считают себя обязанными выкладываться полностью.

Подавители создают стрессовую обстановку, поскольку не дают людям возможности управлять своими собственными действиями. Они поступают как тираны, навязывая свою волю всей организации и заставляя окружающих съеживаться, забиваться в уголок и помалкивать. В присутствии тирана люди стараются не выделяться — почти так же, как в условиях политической диктатуры. Тиран не получает от подчиненных смелых идей, потому что люди боятся рисковать и предлагают лишь самые безопасные решения и посредственную работу.

В то время как тиран создает стресс, заставляющий людей помалкивать и не выделяться, освободитель дает им пространство для самовыражения. Тиран непредсказуем, что повергает организацию в состояние шока, а Освободитель поддерживает стабильность, которая обеспечивает устойчивое движение вперед.

Освободитель

Освободитель создает благополучную среду. И условия, в которых задействованный интеллект развивается и трансформируется в конкретный успех. Что же это за условия, в которых запускается цикл обучения и успеха?

- Идеи возникают легко.
- Люди быстро учатся и адаптируются.
- Люди всегда готовы к сотрудничеству.
- Сложные проблемы решаются.
- Трудные задачи выполняются.

Давайте познакомимся с тремя Освободителями из очень разных сфер деятельности, которым удалось создать эти условия и дать своим организациям свободу мышления и действия.

Освободитель №1. Инвестиции в капитал

Аргентинец Эрнест Бахрах — директор и особый партнер в международной инвестиционной фирме Advent International. Эрнест, получивший степень MBA в Гарварде и имеющий за плечами 27 лет работы в области прямых инвестиций, — определенно эксперт в своем деле. Но его главный успех — среда, которую он создал в компании для раскрытия талантов других людей.

Вот как описывает его подход один из аналитиков фирмы: «Эрнест сознательно создает некую особую среду. Он придумал форумы, где люди могут рассказать об осевших их идеях. Но он ставит очень высокую планку в отношении того, что нужно сделать, прежде чем высказать мнение. Оно должно подкрепляться данными. Ему очень не нравятся голословные мнения».

Эрнест построил в своей организации настоящую обучающую систему. Обнаружив проблемы в работе, он моментально дает обратную связь. Порой она бывает прямой и жесткой, но достаточно дозированной, чтобы человеку было легче усвоить ее, сделать выводы и что-то изменить. Он учит своих сотрудников тому, что ошибки в инвестиционном бизнесе — неотъемлемая часть жизни. И как он реагирует на эти ошибки? Прежде всего без паники и назначения виновных. Один из членов его команды сказал: «Он дает нам понять, что если мы принимаем коллективные решения, то и ошибаемся все вместе. Единственного виноватого здесь быть не может». Затем команда проводит работу над ошибками, чтобы понять, как избежать подобного в будущем. Эрнест явно знает, как создать среду, в которой его инвестиции в человеческий капитал окупаются наилучшим образом.

Освободитель №2. Близкие контакты

Все знают Стивена Спилберга — знаменитого кинорежиссера, завоевавшего множество наград, и вполне возможно, что какая-то из его картин входит в десятку ваших любимых фильмов. Средний доход от одного фильма Спилберга составляет \$156 млн. Почему же его картины так успешны? Кто-то скажет, что все дело в его творческом гении и способности рассказать историю; кто-то укажет на его трудолюбие. Но, возможно, подлинный «активный ингредиент» — это его талант получать от своей команды больше, чем могут получить другие режиссеры. Те, кто работал со Спилбергом, говорят: «Рядом с ним ты всегда делаешь лучшее, на что способен».

Добиваться от людей лучших идей и креативного мышления ему помогает, в частности, знание того, на что люди на самом деле способны. Хотя он прекрасно разбирается в задачах каждого, он никогда не будет делать за человека его работу. Он говорит людям, что нанял их потому, что восхищен их работой. Он использует свое знание обязанностей и личных качеств членов своей команды для того, чтобы установить планку на максимуме их возможностей.

Спилберг всегда твердо знает, что будет делать, но ясно дает понять, что даже неудачные идеи могут стать удачной отправной точкой. «Все удачные идеи вытекают из неудачных, — говорит он. — Поэтому процесс и оказывается таким долгим». Он создает открытую, креативную среду, но при этом требует от людей исключительно упорной работы. Один из членов его команды сказал: «Он рассчитывает на то, что люди будут стараться изо всех сил. И если ты этого не делаешь, он это тут же замечает».

Так почему же Спилбергу удалось снять так много успешных фильмов? Потому что его команда работает в два раза продуктивнее, чем команды некоторых режиссеров-тиранов, которых мы изучали в процессе нашего исследования. Те, кому уже довелось поработать со Спилбергом, всегда готовы делать это снова, потому что он создает среду, в которой люди могут

проявить свои способности наилучшим образом. У Спилберга обычно бывает в работе сразу два проекта на разных стадиях производства, потому что его команда остается с ним и может безболезненно переключиться с одного проекта на другой. От своих людей он получает отличную работу и двойную отдачу. А они получают возможность участвовать в создании первоклассных фильмов.

Освободитель №3. Главный учитель

Попробуйте вспомнить своих лучших учителей. Какую обучающую среду они создавали? Насколько позволяли мыслить самостоятельно? Каких результатов от вас ожидали? Насколько полно использовались ваши способности? И какие результаты вы показывали на самом деле? Я задала эти вопросы восьмиклассникам, которых учит мистер Келли.

Патрик Келли преподает историю США и обществознание восьмиклассникам в одной известной государственной школе в Калифорнии. Он привлек мое внимание, когда я узнала о том, что каждый год на выпускном в средней школе он получает от бывших учеников не просто больше приветственных криков и благодарностей, чем любой другой учитель, но и больше, чем все остальные учителя, вместе взятые. О нем больше всех говорят, его больше всех любят и больше всех ненавидят, чем любого другого учителя в школе. Почему?

Я впервые увидела его на родительском собрании перед началом учебного года в средней школе Ла Энтрада. Такие собрания приводят в ужас родителей, у которых не один ребенок, потому что, например, мне с моими четырьмя детьми нужно было посетить классы 17 разных учителей, причем многих — в одно и то же время, невзирая на то, что это физически невозможно. Моя дочь-восьмиклассница сказала мне: «Вот расписание для моего класса. Постарайся посетить побольше учителей, но главное —

обязательно зайди к учителю обществознания мистеру Келли. И не опаздывай. И не разговаривай во время его выступления. И не отвечай на звонки по мобильнику. И не опаздывай. Мам, ты слышишь, что я сказала по поводу опозданий?» Я входила в его класс с боязливым любопытством. После стандартных 20 минут общения с мистером Келли я покидала класс, совершенно очарованная обществознанием, и была практически готова бросить работу и вернуться в среднюю школу, чтобы изучать историю США.

Как же ему удастся настолько сильно влиять на учеников и их родителей?

Все начинается с обстановки в классе. Мистер Келли сразу дает понять, что вы здесь для того, чтобы усердно трудиться, думать и учиться. Один из учеников сказал: «Он не терпит лентяев в своем классе. Ты всегда должен работать, думать и разбирать свои ошибки, чтобы учиться на них». Здесь царит профессиональная и серьезная атмосфера, которая становится более легкой и непринужденной, когда ученики действительно стараются. В такой обстановке они не боятся высказывать свои мысли и делиться мнениями. Одинаково ценятся как хорошие вопросы, так и ответы на них.

Мистер Келли очень четко устанавливает высокую планку для своих учеников. Один из них говорил: «Он считает, что если будет много от нас требовать, то получит наилучший результат. Он ждет от нас лучшего, на что мы способны. Он ясно дает нам понять, что если мы будем выкладываться, то все у нас получится». Другой сказал так: «Он ничего от нас не скрывает и всегда говорит, над чем нам нужно поработать. Он требует, чтобы мы работали на пределе наших возможностей». Вот так, ни больше ни меньше — на пределе возможностей. Он не задает домашние задания — ничего заранее установленного, ничего навязанного. Вместо этого он предлагает ученикам провести «самостоятельное исследование», чтобы разобраться в теме и

хорошо написать контрольную. Ученики, получив возможность самостоятельного выбора темы, увлеченно работают над своими исследованиями.

Но не всем ученикам мистер Келли нравится. Некоторые считают его слишком жестким, а его требования — непропорционально высокими по сравнению с требованиями других учителей. Для тех, кто ищет легких путей, оказаться в его классе не очень приятно. Но его интеллект и преданность своему делу притягивают большинство учащихся, и они расцветают под его руководством. Они заражаются его страстью и начинают проявлять неподдельный интерес к гражданским правам, американской конституции и собственной роли в политической жизни.

Патрик Келли — Вдохновитель, который дает своим ученикам свободу мысли и познания. Он создает атмосферу, в которой ученики могут выражать свое мнение, думать и проявлять способности. Неудивительно, что по стандартизированным государственным тестам 98% его учеников получают оценки «отлично» или «хорошо». Всего лишь три года назад этот показатель составлял 82%².

Гибридный климат

Секрет атмосферы, которую создает в своем классе мистер Келли (а также Эрнест Бахрах в своей фирме и Стивен Спилберг на съемочной площадке), заключается в двойственности, которая свойственна всем изученным нами освободителям. На первый взгляд складывается впечатление, что они одновременно придерживаются двух противоположных позиций. Среда вокруг них оказывается одновременно комфортной и требовательной. С точки зрения Освободителя, это справедливый обмен: *я даю вам свободу, вы даете мне вашу лучшую работу.*

Кроме того, Освободители дают людям возможность совершать ошибки. Они создают обучающую среду, но рассчитывают, что люди будут делать правильные выводы из ошибок. Еще одна честная сделка: *я позволяю вам делать ошибки, а вы обязуетесь учиться на них и не повторять.*

В этой двойственности — источник силы освободителя. Недостаточно просто позволить людям свободно мыслить. Нужно создавать требовательную среду, которая будет обязывать людей мыслить *и* работать с максимальной отдачей. Освободитель создает напряжение, не порождающее стресс.

То, как Освободители пользуются этой двойственной системой, во многом подобно работе гибридного автомобиля, который легко переключается с электрического на бензиновый двигатель. На небольшой скорости гибрид работает на электричестве. Если нужно повысить скорость, он переключается на бензин. Точно так же лидеры-Освободители создают свободную, комфортную среду, где люди могут мыслить без ограничений и вносить свой вклад в общее дело, но, когда требуется приложить побольше сил, они подключают свою требовательность, которая заставляет всех работать с максимальной отдачей.

Как удастся освободителям поддерживать безопасную, открытую среду и при этом неустанно требовать от всех окружающих лучших идей и результатов? Как они выходят на максимум интеллектуальной мощности организации? Чтобы ответить на эти вопросы, давайте рассмотрим практические подходы, используемые освободителями.

Три практики Освободителя

У Освободителей, изученных нами в ходе нашего исследования, мы нашли три типичных подхода. Освободители: 1) создают пространство; 2) требуют от людей наилучшей работы и 3)

запускают быстрые циклы обучения. Рассмотрим их все по очереди.

1. Создание пространства

Каждому работнику нужно пространство для того, чтобы вносить свой вклад и осуществлять некую деятельность. Освободители не считают, что у людей по определению имеется это пространство. Они сознательно создают его для каждого из своих сотрудников. Вот как они могут это делать.

Освободить других, ограничивая себя

Создать пространство, в котором все смогут выполнять свою работу, — это маленькая победа. Беречь это пространство и противостоять искушению вмешиваться и занимать это пространство самому — очень большая победа. Это особенно справедливо для формальных, иерархически устроенных организаций, где люди привыкли подчиняться руководителям.

Рэй Лэйн, бывший президент Oracle Corporation и известный инвестор из Кремниевой долины, — настоящий мастер самоограничения. Генеральный директор одной из его портфельных компаний заметил: «Рэй понимает, насколько важно лидеру сдерживать себя. Он знает, что в данном случае "чем меньше, тем лучше", и никогда не разбрасывается своими мнениями».

Отправляясь на ознакомительную встречу с топ-менеджментом потенциального клиента, Рэй точно знает две вещи: 1) клиент захочет, чтобы он поделился своим огромным опытом; и 2) он к этому готов. Но, несмотря на все свое желание, он сдерживается. Начав встречу с пары любезностей, он отдает инициативу команде клиента. В ходе беседы возникают вопросы, по которым у Рэя есть свое мнение, но он все равно предпочитает не вмешиваться. И команда, прекрасно понимая, что в некоторых

областях Рэй, скорее всего, обладает более высокими компетенциями, продолжает. Рэй вступает в беседу лишь после того, как она заканчивает свое выступление. При этом он не обрушивает на присутствующих поток мыслей и не раздражается продолжительным монологом. Он внимательно слушал и точно знает, что хочет добавить к сказанному. Он делится своей точкой зрения дозированно и очень целенаправленно.

Коллега, долгое время знающий Рэя, рассказывал: «На важных совещаниях он часто подолгу молчит. Он слушает все, что говорят другие. Но, когда он начинает говорить, все слушают его».

В своем бизнесе Рэй известен как блестящий стратег и один из тех людей, кто способен четко и убедительно донести до других свои мысли. Но он никогда не выставляет себя и собственные идеи на первый план; он создает пространство для других и обнаруживает свое присутствие только тогда, когда это действительно важно для команды.

Меньше говорить, больше слушать

Освободители — не просто хорошие слушатели, они — ненасытные слушатели. Они слушают, чтобы утолить свою жажду знаний, чтобы узнать то, что знают другие люди, и добавить это к своему резервуару знаний. Как сказал мне однажды покойный гуру менеджмента К. К. Прахалад, «твой ум определяется тем, насколько хорошо ты распознаешь ум в других людях». Они слушают очень внимательно, потому что всегда стараются учиться и понимать то, что известно другим.

Джон Брэндон, один из топ-менеджеров по продажам Apple Inc., управляет подразделением, которое ведет свою деятельность в трех регионах мира и приносит ежегодный доход в десятки миллиардов долларов. Джон — очень энергичный руководитель с напряженным графиком командировок и встреч, поэтому найти свободное время в его календаре бывает очень сложно. Однако, когда его прямые подчиненные встречаются с ним лично, он

уделяет им всё своё внимание. Джон внимательно выслушивает их и искренне интересуется реалиями их повседневной работы — тем, что происходит на местах с клиентами и сделками. Он задает вопросы, которые проникают в самую суть вещей. Один из его подчиненных сказал: «Джон отличается от других не просто тем, что он слушает, но тем, что слушает максимально внимательно и заинтересованно». Обычно 80% времени разговора Джон слушает и задает вопросы. Слушая, спрашивая и докапываясь до сути, он обретает понимание реалий бизнеса и начинает видеть глазами команды все возможности и проблемы, с которыми они сталкиваются. Такое коллективное погружение в ситуацию на рынке позволило организации Джона в течение последних пяти лет продемонстрировать феноменальный рост — 375%. Джон, который сам прекрасно умеет заговорить зубы кому угодно, знает, когда нужно молчать и слушать.

Освободители не просто выслушивают других; они слушают гораздо больше, чем говорят, тем самым предоставляя другим пространство для того, чтобы делиться знаниями.

Определить пространство для открытий

Джон Хоук, глава глобального отдела дизайна в Nike Inc., однажды организовал для своих топ-менеджеров недельный выездной курс знакомства с новыми идеями в дизайне и обучения поиску талантов в организации, который я помогала проводить. Он не ожидал услышать, что его оптимизм может быть проблемой, но быстро понял, что у некоторых людей то, что он всегда рассчитывает на лучшее, вызывает недовольство. Его команда рассказывала, что они постоянно испытывали очень сильное давление, потому что от них всегда ждали безукоризненного результата. Учитывая приближающиеся Олимпийские игры и намерение бренда сохранить свои позиции, группа считала, что у них просто не было права совершать ошибки.

При поддержке Джона мы с его командой решили поэкспериментировать. Мы быстро распределили рабочие сценарии на две категории: в первой были те, которые предполагали возможность ошибки, в другой — те, где успех должен был быть гарантирован. Затем группа окончательно согласовала детали каждого из сценариев. В течение следующего часа было создано поле экспериментов — безопасное пространство, где команды могли преодолевать трудности и, возможно, совершать ошибки без опасения навредить своим контрагентам или бизнесу компании. С четко определенными правилами игры команда Джона уже не нуждалась в оптимизме сверху — обнадеживающая энергия шла изнутри.

Этот новый подход распространился в сообществе дизайнеров Nike и, к примеру, вдохновил Кейси Ленер, старшего глобального операционного директора по дизайну, на внедрение практики «риска и повторов», позволяющей каждому операционному директору определять рамки, в которых они могут пойти на риск и при необходимости повторять процесс на протяжении года. Кейси говорила: «Для меня главное не в неудачах, а в наличии новых моделей. Если у кого-то из моей команды есть идея, которую они хотели бы попробовать воплотить, я даю им такую возможность — и, если необходимо, оказываю поддержку. Если идея оказывается неудачной, мы все равно получаем возможность обучения и дальнейшего развития».

Этот процесс «риска и повторов» закрепил за командами право на ошибку и создал для дизайнеров безопасное пространство, в котором они могли разбираться с пугающими задачами. Один из 20 сотрудников команды Кейси сказал: «Она дала нам силы противостоять напряжению и рисковать». Другой заметил: «Она поддерживает потрясающий баланс между предоставленной нам свободой действий и пониманием, что в случае чего нам всегда помогут». В 2012 г. сотрудники Кейси Ленер тайно номинировали

ее на звание «Вдохновитель года» и затем горячо поздравляли ее, когда она победила³.

Выровнять игровое поле

В любой формальной организации игровое поле не может быть идеально ровным и некоторые голоса имеют изначальное преимущество. Обычно это высшее руководство, авторитетные эксперты, критически важные подразделения, например опытно-конструкторские или сбытовые, и носители преемственных знаний. Если не управлять ситуацией, другие голоса, которые, возможно, куда ближе знакомы с реальными проблемами, могут остаться неслышанными. Освободители знают, как усилить эти голоса, чтобы в полной мере использовать интеллектуальные ресурсы и предоставить более выгодное положение идеям и мнениям, поступающим с нижнего края поля.

Марк Данкберг — один из основателей, председатель совета директоров и генеральный директор существующей с 1986 г. компании ViaSat Inc. Под его руководством ViaSat всегда была одной из наиболее быстроразвивающихся технологических компаний Америки и три раза попадала в список 500 самых наиболее быстро растущих частных компаний журнала *Inc.* Марк управляет крупной фирмой с годовым доходом \$1,4 млрд и более чем 4000 сотрудников, но всегда следит за тем, чтобы внутренняя иерархическая структура не блокировала лучшие идеи, приходящие с низов.

Марк исходит из предположения, что, если вы нанимаете по-настоящему хороших работников, штатное расписание не должно вас ограничивать. Если кто-то из инженеров считает, что в другом отделе что-то идет не так, предполагается, что он обязательно выскажется и постарается убедиться в том, что компания знает, что делает. В ViaSat молодой инженер, только что выпустившийся из колледжа, может спокойно обратиться с вопросом к вице-

президенту или гендиректору. Здесь даже рассчитывают на то, что молодежь будет высказываться наиболее активно, и, когда это происходит, высказывания всегда бывают услышаны. Марк рассуждает так: «Мудрость необязательно спускается сверху; она может прийти из любого места в организации. Но руководитель должен не просто не препятствовать этому; он должен активно стимулировать людей высказываться. Лидер должен задавать вопросы и предлагать самым молодым сотрудникам делиться своими идеями».

Кевен — главный юрист ViaSat. Он начал работать с Марком, еще будучи молодым адвокатом в сторонней юридической фирме. Кевен говорит: «Самое забавное, что вне зависимости от положения, которое я занимал, Марк всегда обращался со мной одинаково. Когда ты работаешь с ним, главное — это хорошо соображать и предлагать хорошо обдуманную точку зрения. Высокая должность не дает вам больше уважения; важен только твой вклад. Когда я был моложе, Марк все равно всегда прислушивался к моим идеям». Кевен вспоминает один случай, когда он только начал сотрудничать с ViaSat и ему пришлось работать в выходные. Вместе со своим начальником они приехали в офис к Марку, чтобы обсудить какой-то вопрос бизнеса. Дискуссия продолжалась три часа. Кевена глубоко поразило то, что его мнение совсем юного юриста оказалось важным для этого руководителя, и этот опыт придавал ему сил и уверенности еще много лет.

Когда подразделение ViaSat Commerical Mobility переживало период стремительного роста, компания собрала команду из управленцев-ветеранов и молодых менеджеров, чтобы сформировать план развития. Во время распределения функциональных ролей некий менеджер из числа ветеранов мимоходом заметил: «Я поговорю с Джеймсом о том, чем он хочет заняться». Одного из менеджеров-новичков удивило то, что этот опытный высокопоставленный руководитель собирается

советоваться с молодым сотрудником. «Поговорите с ним? Разве мы не должны просто решить, что он будет делать? У нас здесь что, демократия?» Услышав эти слова, Марк прояснил: «Вообще-то ViaSat — это своего рода демократия. Мы не просто говорим людям, что они должны делать. Мы предоставляем возможность выбора, над чем работать, главное, чтобы они работали на уровне, соответствующем ожиданиям коллеги».

Освободители начинают с создания пространства, но они не просто дают людям возможность вносить свой вклад. В ответ они ждут отличной работы.

2. Требование максимальной отдачи

Генри Киссинджер, госсекретарь США при президенте Ричарде Никсоне, был известен как очень жесткий дипломат, но при этом он проявлял замечательные черты Вдохновителя. Рассказывают, что однажды глава его аппарата подготовил отчет об одном из аспектов международной политики. Взяв отчет, Киссинджер просто спросил: «Это лучшее, что вы могли сделать?» Глава администрации задумался и, решив, что его босс может счесть, что отчет недостаточно хорош, ответил: «Мистер Киссинджер, я, наверное, могу сделать его еще лучше». Киссинджер вернул ему отчет. Спустя две недели глава администрации подал ему новый вариант отчета. Киссинджер неделю продержал отчет у себя, после чего вернул его с припиской: «Вы уверены, что это лучшее, что вы могли сделать?» Поняв, что он что-то упустил, глава администрации снова переписал отчет. На этот раз он вручил его Киссинджеру со словами: «Мистер Киссинджер, это лучшее, что я мог сделать». В ответ он услышал: «Ну, раз так, то я буду его читать»⁴. Вот ряд подходов, которые используют освободители, чтобы требовать от своих сотрудников максимальной отдачи.

Защищать стандарты

Ларри Гелвикс, главный тренер Highland Rugby, стоял на краю поля в центре круга своих игроков после первой игры сезона. Ларри задал лишь один вопрос: «Вы сделали *все*, что могли?»

Один из игроков с энтузиазмом ответил: «Ну мы же победили, разве нет?» Не повышая голоса, без всякого раздражения Ларри заметил: «Я спросил не об этом». «Мы только что задавили противника. Мы выиграли 64:20. Что еще от нас нужно?» — вмешался другой игрок. Ларри сказал: «Когда вы приходили на тренировки, я говорил вам, что жду от вас *самого лучшего*. То есть вашего самого лучшего мышления и самой лучшей физической формы. Вы сделали это сегодня?»

Один из игроков рассказывал нам о матче, который проходил на острове Тонга, когда он действительно смог утвердительно ответить на вопрос Ларри. Он говорил: «После столкновения с игроком противника у меня очень болело плечо. Я был готов уйти с поля, подвести мою команду. Я не мог поднять руку, боль была ужасной. Я помню, что начал петь про себя "хака" [традиционная песнь воинов-маори]. Я помню, как посмотрел на закат, видневшийся сквозь листья пальм. И в этот момент мне показалось, что игра остановилась, и передо мной возник выбор. Какой-то голос сказал мне, что я должен продолжать и делать все, что могу, не только ради себя самого, но ради того, кто я есть, и главное — ради команды, ради моих братьев. Этот голос прозвучал как напоминание о бесконечных тренировках и играх, когда тренер Гелвикс просто спрашивал: "Это лучшее, на что вы способны?" Я сделал за эту игру две попытки [эквивалент тачдауна, занос мяча в зачетную зону] и стал первым американским школьником, принесшим своей команде очки на Тонга».

Вам, как менеджеру, должно быть видно, когда кто-то работает хуже обычного. Сложнее определить, делает ли человек все, на что он в данный момент способен. Спрашивая, делают ли они все, что могут, вы даете им возможность превзойти свои

собственные границы. Именно поэтому люди говорят, что Вдохновители используют их возможности более чем на 100%.

Отличать наилучшую работу от результата

Требовать от людей лучшей работы — это совсем не то, что настаивать на желаемом результате. Когда от людей требуют результатов, которые они не могут контролировать, это вызывает у них стресс. Но, когда их призывают выложиться и поработать как можно лучше, они испытывают позитивное напряжение.

К. Р. Шридхар, генеральный директор Bloom Energy, новатор в области производства экологически чистых генераторов и известный ученый, всегда подчеркивает эту разницу в своей компании. «Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники не боялись идти на риск, вы должны отделить эксперимент от результата. Если человек не проводит эксперимент, я не буду этого терпеть. Но я не буду привлекать его к ответственности за результаты эксперимента, если он его провел. Ответственность может быть только за сам эксперимент, но не за его результат», — говорит он. Это один из секретов Bloom Energy, благодаря которым ей удается осуществлять инновации в сложных комплексных технологиях.

К. Р. Шридхар понимает разницу между напряжением и стрессом. Он ссылается на знаменитую историю о Вильгельме Телле, который стрелял в яблоко на голове у его сына: «В этом сценарии Вильгельм Телль испытывает напряжение. А его сын испытывает стресс». Шридхар держит свою команду в напряжении, чтобы она хорошо работала, но не создает стресса, заставляя их отвечать за результаты, которые они не могут контролировать.

3. Запуск быстрых циклов обучения

Изучая Вдохновителей, я часто задумывалась: насколько нужно быть умным, чтобы быть Вдохновителем? Лучше всего ответил на

этот вопрос Билл Кемпбелл, бывший председатель совета директоров и генеральный директор Intuit: «Нужно быть достаточно умным, чтобы учиться».

Возможно, самая главная отличительная особенность освободителей заключается в том, что они позволяют людям совершать ошибки и требуют, чтобы они извлекали из них уроки.

Признавать ошибки и обсуждать их

Когда в 2003 г. Лутц Зиоб стал в Microsoft главой образовательного подразделения Microsoft, организация испытывала проблемы в достижении целей, касающихся доходов и влияния. Лутцу был нужен быстрый прогресс, поэтому он легко мог создать обстановку тяжелого стресса для своих подчиненных. Но ему была нужна организация, которой для того, чтобы достичь желаемых позиций на рынке, требовалось творческое мышление и рискованные решения. Это классическая дилемма менеджмента. Если вы выберете очевидный путь, люди начнут испытывать сильный стресс и бояться рисковать. Но если вы ослабите давление, снизив планку, то они могут чересчур расслабиться. Лутц не сделал ни того ни другого.

Вместо этого он создал условия, которые гарантировали одновременно напряжение и возможность обучения. Он считал, что определенное разумное давление необходимо, но при этом нужно сделать так, чтобы люди не боялись рисковать и совершать ошибки. Он добился этого, демонстрируя всем свою реакцию как на собственные промахи, так и на ошибки других.

Он не скрывал своих собственных ошибок и не перекладывал вину на других. Он любил рассказывать разные истории, и самыми любимыми у него были истории об ошибках. Когда какой-то из запущенных им продуктов не имел успеха, он открыто говорил об этом и о том, что он понял благодаря этой неудаче. Один из членов его менеджерской команды говорил: «Ему всегда было интересно, почему та или иная идея не

сработала, и он прививал такое же отношение нам». Другие, видя, как он открыто признается в своих ошибках, понимали, что тоже могут рисковать и ошибаться.

Настаивать на извлечении уроков

Лутц дает людям право на ошибки. Когда Крис Пайри, генеральный менеджер по продажам и маркетингу при Лутце, только получил эту должность, он запустил рискованную рекламную кампанию. К несчастью, она оказалась неудачной. Но он не стал оправдываться и пытаться объяснить свою ошибку объективными причинами. Он пошел к Лутцу, признался, что совершил неверный шаг, точно описал его, а затем попробовал другой вариант. Крис говорил: «Когда работаешь с Лутцем, совершать ошибки — это нормально. Но ты должен быстро учиться на них. Ошибиться можно. Но только один раз».

Лутц любит обратную связь. Он не просто всегда готов выслушать мнение сотрудников, он настаивает на этом. Один из его непосредственных подчиненных вспоминает, как ему пришлось жестко высказаться насчет важного проекта, которым Лутц был особенно увлечен. Из-за этого он пытался навязать свою точку зрения остальным. Подчиненный попросил Лутца о встрече, пришел к нему в кабинет и высказался начистоту: «Лутц, вы отбираете кислород у всех. Никто не имеет возможности вздохнуть свободно. Вам нужно отойти в сторону и позволить остальным работать». И как же отреагировал Лутц? Как бы отреагировали вы, если бы кто-то из ваших людей заявил вам, что вы лишаете их воздуха? Лутца же заинтересовало мнение подчиненного, и он спросил у себя: «Как это выглядит со стороны? На кого это влияет? Как мне постараться не совершать этого снова?» Поразмыслив над своей ошибкой, он попросил подчиненного: «Пожалуйста, скажите мне, если я снова начну вести себя так». В завершение встречи он заметил: «Я предпочел

бы, если бы вы сказали мне об этом раньше». И он был совершенно искренен.

Лутц добивается поддержания нужного климата даже в трудные времена, запуская быстрые циклы обучения. Как сказал Крис Пайри. «Лутц создает такую среду, в которой происходят правильные вещи». Даже в условиях сильного внешнего давления Лутц поддерживает креативное напряжение и создает такой климат, в котором люди могут мыслить и работать как можно лучше.

Как тираны, так и освободители ожидают, что люди будут делать ошибки. Тираны всегда готовы отчитывать и наказывать за них своих подчиненных. Освободители всегда готовы извлечь из ошибок как можно больше ценных уроков. Передовое мышление невозможно без обучения. А обучение невозможно без ошибок. Освободители добиваются от людей передового мышления через ускоренный цикл обдумывания, познания, ошибок и исправления ошибок, который способствует генерации лучших идей и гибкости организации. К. Р. Шридхар объясняет: «Мы производим быстрые итерации, сокращая время цикла. Для этого нужно создать такую среду, в которой люди не будут бояться рисковать и смогут быстрее преодолевать последствия своих ошибок». Э. Д. Лафли, бывший генеральный директор Procter & Gamble, говорил: «Вам нужно, чтобы неудачи ваших людей были ранними, быстрыми и дешевыми — и чтобы они извлекали из них уроки».

Подавители не запускают подобные циклы. Они могут требовать от людей передового мышления, но не создают условия для свободного обмена мнениями и развития идей.

Подход Подавителей к условиям среды

Подавители не умеют поддерживать дуализм комфорта и требовательности. Они мечутся между двумя способами

действия: агрессивной настойчивостью в продвижении своих собственных идей и полным безразличием к идеям и работе остальных, поэтому организацию под их руководством буквально трясет.

Тимоти Уилсон — голливудский реквизитор, получивший немало премий. Он со своей командой создает обстановку для фильмов, и на его счету ряд известнейших и успешнейших картин. Тимоти — креативный гений, но обходится он недешево. И вовсе не в денежном смысле. Просто мало кто соглашается работать с ним *дважды*.

Один из его подчиненных сказал: «Он — последний человек, к которому я пришел бы наниматься на работу». Работа с Тимоти означает постоянный страх и стресс и приносит очень мало радости. Те, кто работает на него, говорят: «Уходя вечером с работы, ты мечтаешь больше никогда туда не возвращаться». Как только Тимоти появляется на съемочной площадке, у всех резко меняется настроение. Люди внутренне собираются, готовясь к его критике. Джереми, видя, как Тимоти подходит к одной из декораций, над которой он работал последние два дня, размышляет, какое из привычных оскорблений нынче использует Тимоти. А вдруг это будет столь редкая для него похвала? Тимоти изучает декорацию и во всеуслышание отпускает одно из типичных своих замечаний: «Это декорации для фильма категории В!» Далее следует целый ряд случайных вещей, которые выводят его из себя. Больше всего его бесит непорядок при перевозке декораций. Однажды он так поругался с оператором-постановщиком, что запустил в него рацией. Когда Тимоти начинает сердиться, люди мечтают лишь о том, чтобы спрятаться подальше.

Есть лидеры, создающие *требовательную* обстановку, которая требует от людей думать и действовать с максимальной отдачей. Но есть и такие, кто создает *напряженную* обстановку, в которой невозможно проявлять способности и высказывать идеи.

ДОМИНИРОВАНИЕ В ПРОСТРАНСТВЕ. Тираны подобны газовому облаку, которое расширяется и занимает собой все доступное пространство. Они доминируют на совещаниях и поглощают все время, отведенное для выступлений. Они не дают высказаться остальным, и часто это оборачивается гибелью потенциально удачных идей. Они жестко продвигают свою точку зрения, настаивают на своих идеях и всегда стараются удерживать в своих руках полный контроль. Гарт Ямамото, главный по маркетингу в компании, производящей потребительские товары, всегда занимает собой практически каждый кубический дюйм помещения, в котором находится. Он может прервать презентацию, очень резко и категорично раскритиковать любую идею, и, если его нет на месте, это сразу становится заметно. Те, кто давно работает в его отделе, предупреждают новичков: «Достичь здесь успеха можно, только подладившись к Гарту». Один из сотрудников его группы говорил: «Мне кажется, мои способности здесь атрофируются. Я отдаю ему, наверное, процентов 50 того, что могу». Впоследствии этот человек покинул организацию Ямамото и сейчас успешно трудится в другой компании.

СОЗДАНИЕ ТРЕВОЖНОЙ ОБСТАНОВКИ. Отличительная особенность тирана — его темпераментное и зачастую непредсказуемое поведение. Люди никогда не знают, что выведет его из себя, но одно остается неизменным: в его присутствии общее настроение всегда меняется. Везде, где бы они ни находились, тираны распространяют вокруг себя облако тревоги, под воздействием которого работоспособность людей резко падает, так как изрядная часть их энергии тратится на усилия, прилагаемые к тому, чтобы не разозлить тирана. Представьте себе, насколько снижается продуктивность реквизиторов на площадке в присутствии Тимоти. Вместо того чтобы направлять все свои усилия на создание качественных декораций, они

думают только о том, что он скажет или сделает (или чем кинет в них) в следующий раз.

ОСУЖДЕНИЕ ОКРУЖАЮЩИХ. Тираны держат в своих руках всю власть и представляют судью, присяжных и палача в одном лице. Вместо ускоренных циклов обучения, создаваемых Освободителями, тираны создают циклы критиканства, осуждения и отступления. Вспомните участников совещания, которые лихорадочно исправляли свои презентации, чтобы угодить Дженне Хили (топ-менеджеру телекоммуникационной компании, похожей на Миранду Пристли из фильма «Дьявол носит Prada»). В присутствии тирана люди всегда стремятся отойти на безопасные позиции и не высказывать свои мысли вслух, чтобы не оказаться под огнем критики. Японцы по этому поводу говорят «Деру куй ва утатеру», что переводится как «Пенек, который торчит, срубают».

Лидер, играющий роль тирана, подавляет мышление и способности людей. Они сдерживаются и работают очень осторожно, выдавая лишь те безопасные идеи, с которыми лидер, скорее всего, согласится. Именно поэтому Подавители так дорого обходятся организациям. Под их влиянием организация платит за ресурс полную цену, но при этом получает лишь около 50% его ценности.

Подавители считают, что *давление улучшает работу*. Они требуют от людей передовых идей, но не получают их. Они не могут создать среду, в которой люди будут чувствовать себя спокойно, свободно самовыражаться и предлагать идеи. Непокойная среда порождает лишь самые безопасные идеи. Вдохновители же знают, что люди умны и способны очень быстро ориентироваться в ситуации. Они задействуют их природные способности и в ответ получают максимальный результат. Зная о том, что им ничто не угрожает, люди свободно предлагают самые смелые идеи, а не только безопасные, которые могут уберечь их

от гнева тирана. Обстановка, стимулирующая постоянное обучение, позволяет им рисковать и быстро и безболезненно восстанавливаться после возможных ошибок.

В основе деятельности освободителей лежит главная предпосылка: *передовые идеи люди должны выдвигать самостоятельно, этого нельзя требовать*. Менеджер может настаивать на определенной эффективности и результатах, но усилия люди должны прилагать добровольно. Это в корне меняет роль лидера. Вместо того чтобы прямо требовать максимальной отдачи, такие руководители создают условия, в которых она не просто возможна, но и необходима. Благодаря этому каждый работник может свободно делиться своими лучшими идеями и вносить максимальный вклад в общее дело.

Как стать Освободителем

Не забывайте о том, что путь наименьшего сопротивления нередко оказывается путем Подавителя. Как говорил Майкл, «не могу сказать, что возможность стать тираном не соблазнительна». Для того чтобы стать Освободителем, нужно упорство и преданность своему делу. Вот несколько отправных точек.

С чего начинать

1. ИСПОЛЬЗУЙТЕ МЕНЬШЕ ФИШЕК. Если вы хотите освободить пространство для других людей и особенно если вы склонны доминировать в дискуссиях, можете воспользоваться аналогией с покерными фишками.

Мэтью — умный и убедительный руководитель. Однако он часто ловит себя на том, что оказывается впереди своей организации, безуспешно пытаясь тащить за собой свою кросс-функциональную команду. Кроме того, он испытывает проблемы с тем, чтобы быть услышанным. У него часто возникают

замечательные идеи, но он очень много говорит и на совещаниях с командой не дает другим высказаться. Я помогала ему в подготовке к очень важной встрече руководителей его подразделения. Он с нетерпением ждал возможности поделиться своими идеями насчет стратегии продвижения бизнеса на новый уровень. Но вместо того чтобы поддерживать и соглашаться с ним, я задала ему задачу.

Я дала ему пять покерных фишек, каждая из которых имела определенную стоимость в секундах времени выступления. Одна стоила 120 секунд, три — по 90 и последняя — всего 30. Я предложила ему ограничить его выступление на совещании пятью комментариями, каждому из которых соответствовала одна фишка. Он мог использовать их тогда, когда захочет, но лимит превышать нельзя. Сначала он был в шоке и недоумении, не представляя, как он может выразить все свои идеи в пяти комментариях, но потом согласился попробовать. Я наблюдала, как он старательно одергивает себя, выбирая лишь самые важные мысли и подбирая наилучшие моменты для того, чтобы ими поделиться. В итоге он очень грамотно использовал свои фишки и достиг двух важных результатов: 1) он дал остальным достаточно пространства, чтобы высказаться — вместо того чтобы быть на форуме главной фигурой, Мэтью дал возможность другим предложить свои идеи, так что они смогли действительно сообща выработать новую стратегию; 2) Мэтью добился большего уважения к себе и упрочил свои лидерские позиции. Благодаря тому, что он смог держать себя в руках, его стали лучше слышать, а он стал лучше слышать других.

Попробуйте выдать себе несколько покерных фишек для каждого совещания. Их может быть пять, а может быть всего одна или две. Используйте их мудро и дайте остальным возможность внести свой вклад.

2. ЧЕТКО РАЗДЕЛЯЙТЕ ВИДЫ СВОИХ ИДЕЙ. Как вы прекрасно знаете, в любой формальной организации мнениям и мыслям лидера может придаваться очень большое значение. Один топ-менеджер вспоминал свою первую неделю на посту президента крупной компании. Люди приходили к нему отовсюду с разнообразными вопросами, а он, искренне желая всем помочь, выражал свое мнение, не слишком задумываясь о последствиях. К его большому удивлению, спустя какое-то время оказалось, что его мысли превратились в набор плохо сочетающихся между собой решений. Разгребая получившийся беспорядок, он усвоил очень важный урок о том, что необходимо четко различать случайные мысли вслух, мнения и решения.

Попробуйте использовать метод, которым пользовался Майкл Чанг, учась быть освободителем. Разделите ваши идеи на «соображения» и «твердые мнения»:

- *Соображения:* вы делитесь с другими своими взглядами и идеями, предлагая их для обсуждения.
- *Твердые мнения:* у вас есть строго определенный и потенциально убедительный взгляд на ту или иную проблему или ситуацию.

Таким образом вы даете другим людям возможность не согласиться с вашими «мягкими мнениями» и высказать то, что думают они. А «твердые мнения» стоит приберечь для действительно критических моментов.

3. НЕ ЗАМАЛЧИВАЙТЕ СВОИ ОШИБКИ. Самый простой способ подтолкнуть людей к экспериментам и обучению — свободно и непринужденно делиться с ними историями о ваших собственных ошибках. Если вы, как лидер, будете спокойно признаваться в том, что вы тоже ошибаетесь, то покажете остальным, что они

тоже могут ошибаться, и в этом нет ничего страшного, а усвоенные уроки лишь повышают эффективность деятельности.

Самые лучшие родители ведут себя с детьми именно так. Они понимают, что дети чувствуют себя свободнее, если знают, что их родители тоже люди и тоже способны совершать ошибки. Им особенно приятно слышать о том, что синяки и шишки, полученные когда-то родителями, их чему-то научили и они смогли это преодолеть. Помогая людям увидеть путь к преодолению последствий неудачного опыта, мы запускаем цикл обучения.

Обсуждая с подчиненными ваши ошибки, можете использовать эти два подхода.

1. **ДЕЛИТЕСЬ ЛИЧНЫМ ОПЫТОМ.** Рассказывайте людям об ошибках, которые вы совершили, и о том, что вы в результате усвоили. Пусть они узнают о том, как вы используете усвоенные уроки в принятии решений и работе руководителя. Вы можете рассказать своей команде о том, как руководили проектом, который провалился, и как вы потом успокаивали разгневанных клиентов. Вы можете сосредоточиться на том, чему этот опыт научил вас и как он повлиял на ваш нынешний подход к менеджменту проектов.
2. **ПРИЗНАВАЙТЕСЬ ПУБЛИЧНО.** Вместо того чтобы обсуждать собственные ошибки за закрытыми дверями или один на один с кем-нибудь, делайте это в обстановке, где все могут услышать о них и сделать соответствующие выводы. Постарайтесь превратить этот процесс в устоявшийся ритуал вашей менеджерской деятельности.

Я, как корпоративный менеджер, часто довожу эту практику до крайности. На рабочих совещаниях мы регулярно выбираем «провал недели». Если кто-то из моей команды, включая меня саму, допустил исключительный ляп, значит, пора рассказать об этом всем, посмеяться и двигаться дальше. Этот простой ритуал

сообщает команде одну очень важную вещь: ошибки — неотъемлемая часть прогресса.

4. ВЫДЕЛИТЕ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ОШИБОК. Четко разграничьте пространство, чтобы ваша команда твердо знала, где она может экспериментировать и допускать ошибки, а где это неприемлемо. Такое разграничение подобно ватерлинии корабля (согласно автору книг о менеджменте Джиму Коллинзу): над ватерлинией люди могут экспериментировать, рисковать и исправлять свои ошибки; однако, если ошибка будет допущена ниже ватерлинии, она может стать катастрофой и потопить судно. Если вы четко обозначите «ватерлинию», ваши люди будут знать, где они спокойно могут экспериментировать, а где ставки слишком высоки, поэтому требуется особая осторожность. Кроме того, эта граница окажет услугу и вам: вы будете знать, когда можно отойти в сторону и позволить команде действовать самостоятельно, а когда необходимо вмешаться и предпринять срочные спасательные меры.

Каждый из шагов, описанных выше, представляет собой простую отправную точку. Однако, если вы будете практиковать их постоянно, они позволят вам, как лидеру, стать мощным фактором высвобождения интеллектуальных ресурсов во всей вашей организации.

Свобода мышления

Если люди работают при постоянном стрессе, их продуктивность падает. Слишком сильный стресс может привести к бунту и даже свержению лидера-деспота. Чтобы построить организацию, где люди смогут думать и работать наилучшим образом, нам нужно нечто большее, чем просто избавиться от тиранов и подавляющих

диктаторов. Нам нужны лидеры-Освободители, которые дадут людям свободу мыслить и учиться, при этом оказывая на них достаточно позитивного давления, чтобы они добровольно выкладывались по полной.

Вдохновители освобождают людей от подавляющей силы организационной иерархии и доминирования лидеров-тиранов. Освободители не указывают людям, что они должны думать, они просто подсказывают им, о чем стоит задуматься. Они дают им задачи, которые требуют наилучшего мышления и формируют коллективную волю. Они создают условия, где каждый мозг приносит максимальную пользу и каждый голос бывает услышан. И вместо бунта они создают движение вперед.

Глава 3: итоги



Тиран против Освободителя

ТИРАНЫ создают тревожную обстановку, подавляющую мышление и продуктивность. В результате люди предпочитают не высказываться и предлагать лишь безопасные идеи, с которыми руководитель наверняка согласится, и всегда действуют очень осторожно.

ОСВОБОДИТЕЛИ создают требовательную среду, которая требует от людей наилучшего мышления и действий. В результате они работают с максимальной отдачей, предлагают самые смелые идеи и отдают все свои силы общему делу.

ТРИ ПРАКТИКИ ОСВОБОДИТЕЛЯ

1. Создание пространства.

- Освободить других, ограничивая себя.
- Меньше говорить, больше слушать.
- Определить пространство для открытий.
- Выровнять игровое поле.

2. Требование максимальной отдачи.

- Настаивать на уровне.
- Отличать наилучшую работу от результата.

3. Запуск ускоренных циклов обучения.

- Признавать ошибки и обсуждать их.
- Настаивать на извлечении уроков.

КАК СТАТЬ ОСВОБОДИТЕЛЕМ

1. Использовать меньше фишек.
2. Четко разделять виды мнений.
3. Обсуждать свои ошибки.
4. Выделить пространство для ошибок.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

	Создатели империй	Магниты для талантов
Что они делают	Создают напряженную обстановку, подавляющую мышление и продуктивную работу	Создают требовательную среду, в которой необходима максимальная отдача
Что они получают	Людей, которые лишь делают вид, что заняты делом, а фактически озабочены лишь тем, как бы не разозлить босса. Безопасные идеи, с которыми руководитель заведомо согласен. Людей, которые работают очень осторожно, избегают риска и ищут оправдания всем ошибкам, которые совершают	Людей, которые предлагают передовые идеи и сполна используют свои способности. Самые лучшие и смелые идеи. Людей, которые вкладывают в общее дело максимум усилий, не боятся рисковать, высказываются свободно и быстро учатся на любых ошибках

НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

1. Путь наименьшего сопротивления часто оказывается путем тирании. Из-за «перекосов», свойственных многим иерархическим организациям, человек, обладающий неплохими задатками лидера, все равно может оказаться тираном.
2. Освободители поддерживают двойственность среды: они позволяют людям свободно мыслить, но при этом накладывают на них обязательство работать как можно лучше.
3. Вдохновители создают напряженную среду. Лидеры, которые видят разницу между обстановкой *напряженности* и *требовательности*, гораздо

эффективнее способны раскрывать интеллектуальные возможности своих сотрудников.

ГЛАВА 4



Провокатор

*Самое главное различие между лауреатом
Нобелевской премии и всеми остальными — это не
IQ и не рабочая этика, а масштаб вопросов, которые
они себе задают.*

Питер Друкер

В возрасте 33 лет Мэтт Маккаули, имевший опыт работы в планировании и управлении товарными запасами, стал главой Gymboree — розничной сети детских товаров с оборотом \$790 млн и штаб-квартирой в Сан-Франциско. Это сделало его не просто самым молодым генеральным в истории Gymboree, но и самым молодым генеральным директором компании, входящей в индекс Russell 2000[\[6\]](#).

Благодаря своей молодости Маккаули был открыт идеям окружающих. «Я обожаю обмениваться с людьми идеями, обсуждать их, — говорит он. — Вне зависимости от должности [сотрудники Gymboree] — талантливые, яркие люди». В юности Мэтт прыгал с шестом. Он всегда ставил одну планку на высоту 5 м 30 см, которую он мог взять, а вторую — на высоту 6 м,

мировой рекорд того времени, чтобы она всегда напоминала ему о том, что возможно. Тот же подход он применил в работе.

ПОДНЯТЬ ПЛАНКУ. Став президентом компании, Мэтт получил в наследство преимущество в виде недавно обновленной линейки продукции и проблему в виде не слишком эффективного операционного бизнеса. В этой ситуации он увидел возможность не только повысить объем продаж, но и значительно увеличить чистую прибыль, которая в тот момент составляла \$0,69 на акцию. Используя свои глубокие знания операций и оптимизации товарных запасов, он оценил потенциал роста и заявил совету директоров, что уверен в способности компании достичь чистой прибыли \$1 на акцию. Члены совета посмеялись, но это не поколебало уверенность Мэтта.

Встретившись со своей командой менеджеров, Мэтт представил свои обоснования возможностей роста — как продаж, так и прибыли на акцию. Он показал им все свои расчеты по продажам и оптимизации затрат, которыми занимался последние пять лет, и спросил, действительно ли это возможно. А затем поставил команде задачу под названием «Миссия: невыполнима» — чистую прибыль \$1 на акцию. Каждому члену менеджерской команды был поставлен вопрос: «Что есть "Миссия: невыполнима" лично для вас?» Проникшись энтузиазмом Мэтта и его метода «высокой планки», менеджеры начали задавать тот же вопрос другим сотрудникам организации. Вскоре инициатива «Миссия: невыполнима» объединила всех 9500 сотрудников — безумная идея, которой они по-настоящему прониклись. Похоже на то, что само предложение определить такую задачу для себя послужило толчком к тому, чтобы воплотить ее в жизнь.

ВЗЯТЬ ВЫСОТУ. Через год Мэтт объявил совету директоров, Уолл-стрит и каждому из сотрудников Gymboree, что им удалось

осуществить не только «невыполнимую миссию», достигнув дохода \$1, но и пойти дальше, получив чистый доход на акцию \$1,19 — на 72% больше по сравнению с прошлым финансовым годом. Думаете, на этом Мэтт успокоился? Как бы не так! Вдохновленный этим достижением, он решил поднять планку еще выше и сообщил совету директоров о возможности увеличить прибыль до \$2 на акцию. На этот раз совет директоров решил, что Мэтт просто издевается. Но он обратился за поддержкой к своей организации, рассказал о своей «невыполнимой» задаче и снова попросил каждого сформулировать свою личную «невыполнимую миссию», которая позволила бы им достичь общей цели — прибыли \$2 на акцию. За 2007 финансовый год они добились увеличения чистой прибыли до \$2,15 на акцию — на 80% больше, чем в предыдущем.

И Мэтт снова обратился к совету директоров с предложением увеличить чистую прибыль на акцию до \$3. Через год он объявил о прибыли в \$2,67 на акцию, а через два, в 2008-м, — о невероятных \$3,21. Это означало более чем 50%, прирост прибыли на акцию в годовом исчислении и почти пятикратный рост этого показателя за четыре года.

МИССИЯ: НЕВЫПОЛНИМА. Этот молодой гендиректор-провокатор использовал свое глубокое понимание бизнеса, чтобы увидеть возможности и пути к достижению неслыханной эффективности. Он сформулировал эти возможности так, чтобы они стали понятны всем, и задал организации сложную задачу. Затем он попросил каждого присоединиться к нему на этом пути к невозможному и проанализировать, что необходимо сделать, чтобы достичь этого. Установив высокую планку, он позволил людям переосмыслить свой бизнес. Попросив каждого сформулировать свою личную инициативу «Миссия: невыполнима», он дал им возможность принять этот вызов и вступить в борьбу. А признав, что эта миссия действительно

может оказаться невыполнимой, он позволил им пробовать без боязни ошибиться.

Мэтт получил от своих людей больше, чем они сами могли себе представить, не потому, что убедил их в том, что цель достижима, а потому, что предложил им исследовать невозможное — этот неопределенный и пугающий ландшафт, который заставляет нас испытывать пределы своего воображения и способностей.

А вот как другой топ-менеджер устанавливает направление движения.

Эксперт

В середине 1990-х в Великобритании Ричард Палмер основал SMT Systems — компанию, занимающуюся разработкой систем и инструментов для реинжиниринга бизнес-процессов. Интеллектуальной основой предприятия стал собственный опыт Ричарда в анализе бизнес-процессов и экспертных системах. Работа по реинжинирингу бизнес-процессов отвечала склонности Ричарда к методичности и стратегическому подходу, которые сохранились у него со времен юношеского увлечения шахматами.

Ричард был одним из самых молодых чемпионов Англии по шахматам (среди мастеров), что было известно всем в компании и, как правило, было первым, о чем упоминали, говоря о нем. Чемпион по шахматам и выпускник Оксфорда. Он был бесспорным гением и главным гением в своей компании. Он не просто делился своими идеями, он неустанно и настойчиво продвигал их. Сам считал, что вдохновляет людей, но на самом деле он скорее подавлял и заставлял их подчиниться. Он передал пост гендиректора другому сотруднику, но все знали, что именно Ричард, оставаясь председателем совета директоров, определяет бюджет, цены, продукцию, систему компенсаций и стратегию компании.

АРМИЯ ПЕШЕК. Когда Ричард входит в комнату, атмосфера там сразу меняется — как будто директор школы появляется на собрании учеников. Люди как будто съеживаются. Они реагируют на него как ученики на учителя арифметики, который вдруг задал сложную задачку на устный счет, — пытаются стать незаметнее, надеясь на то, что к доске вызовут кого-нибудь другого. Но, хотя каждый боится, что на него обратят внимание, обычно оно в полном объеме достается самому Ричарду, который всегда озабочен тем, чтобы его воспринимали как главного эксперта и самого умного человека из присутствующих.

На одном из совещаний топ-менеджмента Ричард заставил главного юриста компании попотеть, неожиданно устроив ему «контрольный опрос» по одному из законодательных актов, касающихся корпоративного управления. Ричард почему-то забеспокоился, что юрисконсульт не понимает всех нюансов данного акта, и начал засыпать его вопросами. Консультант отвечал на них, пока Ричард не углубился в какие-то мельчайшие подробности и маловероятные сценарии. Консультант не вполне понимал, к чему все это, но продолжал отвечать по мере своих возможностей. Это не удовлетворило Ричарда, и он после работы отправился в книжный магазин, где купил не просто первую попавшуюся книгу по корпоративному правлению, а 600-страничный справочник по последним изменениям в законодательстве в этой области. При этом ему мало было просто найти там ответы на вопросы, которые он задавал, — он не спал всю ночь, пока не прочел справочник полностью. На следующий день он снова собрал команду топ-менеджеров. Темой этого срочного совещания был, конечно, тот самый законодательный акт. Ричард изложил то, что он узнал, и публично указал на те моменты, в которых юрисконсульт допустил ошибки.

СЛОН В ТУПИКЕ. Ричард — мастер «Ага, попался!»: он задает только те вопросы, на которые сам знает ответы. Он спрашивает,

чтобы проверить знания других людей и убедиться, что они понимают то, о чем он говорит. Один из его вице-президентов заметил: «Не могу вспомнить ни одного случая, когда бы он задал вопрос, на который не знал ответа».

Он также мастер уверток, которые использует, когда ответа у него нет. Например, может во время телеконференции задать какой-то не относящийся к делу вопрос, чтобы увести разговор в сторону, пока сам гуглит ответы, чтобы вновь оказаться ведущим в дискуссии. Он использовал похожий прием во время совещания с группой продаж, которая готовила коммерческое предложение для British Telecom. Рассматривался текст будущего контракта. Ричард, который, по всей видимости, пока не знал, какие именно формулировки нужно использовать в данном случае, неожиданно спросил: «Кто из вас читал операционное руководство British Telecom?» Этот документ на 500 страниц явно не относился к обычному чтению сотрудников отделов продаж. Подозревая подвох, участники совещания осторожно признались, что не читали его. «Как же вы можете разобраться в этом контракте и что-то продать ВТ, если не читали их операционное руководство?» — спросил Ричард. Работа над контрактом была приостановлена до тех пор, пока все ответственные за работу с этим клиентом и сам Ричард — основатель компании и председатель совета директоров — не прочитали это руководство. Один из членов команды сказал: «Ричард не тот руководитель, который может сказать: "У меня есть идея. Давайте познакомимся с этим документом, чтобы лучше понимать бизнес и условия контракта". Вместо этого он ставит нас в неловкое положение в связи с тем, что мы его не читали».

МАТ В НАЧАЛЕ ИГРЫ. Неудивительно, что по-настоящему сообразительные и талантливые люди не могут долго оставаться в такой организации. Некоторых просят уйти, когда основатель обнаруживает, что они не так умны, как ему хотелось бы. Другие

остаются на своих местах, но по сути ничего не делают, отчаявшись внести какой-то существенный вклад. Самые лучшие работники уходят, видя, что впустую тратят время и свои таланты, и зная, что организация не может избавиться от ига своего основателя. Хотя компания под руководством Ричарда смогла увеличить свои продажи, большинство ее сотрудников считают, что ее возможности ограничены изнутри. «Мы никогда не сможем стать серьезной компанией», — замечают они.

Один из описанных выше топ-менеджеров действовал как провокатор. Другой выступал в роли всезнайки. Эта глава — о различиях между ними.

Всезнайка и провокатор

Подходы этих двух топ-менеджеров отражают принципиальную разницу между тем, как всезнайки и провокаторы устанавливают направление движения и используют возможности своих организаций.

Подавители выступают в роли всезнаек, будучи убеждены в том, что их работа — знать больше остальных и говорить всем, что делать. Развитие их организаций строится вокруг того, что они знают, а люди тратят время и силы на то, чтобы вычислить, что думает босс и что они должны делать, чтобы их деятельность по меньшей мере внешне соответствовала этому. В конечном итоге Подавители искусственно ограничивают достижения своей организации. Из-за своей заикленности на собственных знаниях они позволяют своей организации достичь лишь того, что сами знают, как сделать.

Вдохновители используют совершенно иной подход к определению направления развития. Они могут не знать ответов, но выступают в роли провокатора, бросающего вызов. Они используют свои способности и знания для того, чтобы

определить потенциальные возможности для своей организации и предложить сотрудникам приложить все усилия к их реализации. Они не ограничивают себя и других тем, что знают сами. Они заставляют свои команды испытывать границы возможного. В результате все в организации обретают глубокое понимание задачи и целеустремленность и энергию, необходимые для ее решения.

Мышление Вдохновителя

Что лежит в основе этих двух различных подходов? Возьмем двух гендиректоров, о которых мы только что рассказали. Что заставляло Мэтта бросать вызов своей организации так, чтобы каждый ее сотрудник мог предложить для решения общей задачи свои лучшие идеи и работу? И почему под руководством Ричарда интеллект и способности людей оказывались не востребуемыми? Мы знаем, что оба этих лидера — очень умные люди, с четким видением пути организации и страстью к своему делу. Но, если изучить их подходы к установлению направления движения, можно увидеть, что в их основе лежит совершенно разная логика.

Ричард руководствуется следующим предположением: *«У меня должны быть ответы на все вопросы»*. Он видит в этом суть своей роли лидера. И если у него этих ответов нет, он должен либо сам найти их, либо сделать вид, что они ему известны. Как он поступает, если не знает ответ? Он изворачивается, пока не найдет его. Он покупает книги. Он читает руководства. Он гуглит ответы. Он убежден, что его роль — все знать и быть главным экспертом. Это убеждение крепко укоренилось в его разуме за те годы, пока он изучал экспертные системы.

Если лидер убежден в том, что его роль — давать ответы, а сотрудники соглашаются с таким способом ведения дел, неизбежно возникает нисходящая спираль всезнайки. Вначале

лидер дает ответы на все вопросы. Затем подчиненные начинают ждать указаний и действуют согласно ответам, которые дает им лидер. И наконец лидер заключает, что *они ни за что не смогли бы разобраться в этом без меня*. Он видит доказательства этому и окончательно укрепляется в своем убеждении: *«Очевидно, что я всегда должен говорить всем, что делать»*.

Руководящая роль Мэтта в Gymboree подчиняется иной логике. Он использует свой интеллект и энергию двумя способами: во-первых, задает смелые вопросы; а во-вторых, разделяет задачу на разумные ступени, последовательно преодолевая которые команда тренирует свою интеллектуальную «мускулатуру» и вырабатывает уверенность в собственных силах. Он предполагает, что, *справляясь со сложными задачами, люди становятся умнее и сильнее*. Когда люди соглашаются попробовать совершить невозможное, их понимание задачи и вера в свои силы постепенно растут. И вскоре невозможное начинает казаться возможным.

Если лидер подавляет всех своим интеллектом, задавая вопросы *и* находя все ответы, он, как правило, со временем начинает задавать лишь те вопросы, ответы на которые ему уже известны. Если же лидер признает, что он не может знать всего, он получает свободу задавать гораздо более масштабные, провокационные и, по правде говоря, интересные вопросы. Он может ставить задачи, которые не сразу понятно, как решать, но которые могут быть решены совместными усилиями.

Давайте познакомимся с еще одним провокатором в действии.

Провокатор

К 1995 г. штаб-квартира Oracle Corporation размещалась в благополучном прибрежном районе Редвуд-Шорс на полуострове Сан-Франциско. Компания начала модернизировать свои продукты под интернет, но бизнес-стратегия была еще не

полностью ясна. Задача разобраться во всем этом легла на плечи Рэя Лэйна, президента Oracle, который пришел в компанию два года назад и за это время увеличил объем ее американского бизнеса с \$571 млн до \$1,2 млрд.

РЕВОЛЮЦИЯ РЭЯ. Рэй решил устроить серию семинаров для 250 лидеров компании, чтобы объяснить новую корпоративную стратегию и настроить соответствующим образом руководство. Рэй вместе с другими топ-менеджерами, в том числе генеральным директором Ларри Эллисоном и финансовым директором Джеффом Хенли, подготовили презентации, посвященные новой стратегии, и собрали первую группу из 30 руководителей. Они показывали презентации и вели дискуссии, но постепенно стали замечать, что люди как будто понимают все меньше и меньше. Наконец один из вице-президентов высказался за всю группу: «Мы так ничего и не поняли в стратегии. Мы просто увидели много слайдов».

Рэй со своей командой засели за работу и серьезно перестроили свои презентации. Затем была приглашена следующая группа из 30 руководителей. На этот раз они увидели совершенно другую реакцию — открытое возмущение. Один из руководителей откровенно заявил: «Не надо собирать людей, если у вас нет конкретной стратегии!» То, что предлагали Рэй и его команда, никого не убедило.

ДЕНЬ НЕЗАВИСИМОСТИ. Топ-менеджеры поспешно собрались дома у Рэя в первый же свободный день, 4 июля. Они поняли, что глобальный бизнес стал более сложным и разнообразным, чем они себе представляли, и что новую стратегию нельзя разработать на уровне корпоративной верхушки и навязать остальным. Поэтому они решили применить принципиально иной подход. Вначале они пытались дать другим все ответы. Теперь они

решили, что будет лучше просто поделиться фундаментальными вопросами, тенденциями и предположениями, которые сформировали их взгляды и идеи.

Собрав следующую группу руководителей, они рассказали им о том, что, как им кажется, происходит в бизнесе и куда движется мир. Рэй наметил возможности, которые эти тенденции могли создать для Oracle, и представил общую схему стратегии — четыре ключевые трансформации, необходимые для бизнеса. А затем он перестал рассказывать и начал спрашивать: «Нужны ли эти перемены нашей компании?» — и: «Какие из наших предположений о будущем могут оказаться неверны?»

Рэй дал группе возможность заполнить пробелы. У группы было два дня на то, чтобы изучить каждую из предполагаемых трансформаций, наметить важные вехи и определить последствия для бизнеса, а затем передать свои мысли следующей группе руководителей, которые могли бы пойти дальше. И группа выполнила эту задачу, разработав то, что было предложено командой топ-менеджеров, и передав сделанное дальше, следующей группе руководителей. Они были довольны коллективными достижениями и покинули семинар, зная, что заложили основу чего-то значимого. Процесс продолжался до тех пор, пока все руководители не оказались задействованы и каждая группа не проверила и не пересмотрела то, что было сделано их предшественниками. Они отнеслись к задаче очень серьезно, тщательно рассмотрев предложенную стратегию со всех сторон в поисках пропусков, логических несоответствий и уязвимых мест. В конечном итоге коллективный разум дал наиболее ценный и точный результат. И импульс продолжал нарастать.

КОНФЕРЕНЦИЯ. Рэй и его команда топ-менеджеров завершили процесс, собрав общую конференцию руководства компании. Они раскрыли перед всеми стратегические намерения организации и необходимые преобразования. Глобальная лидерская команда

отреагировала на это с энтузиазмом и оптимизмом, зная, что им предстоит вершить историю бизнеса. Стратегия была свежей и убедительной и вместе с тем знакомой для них, потому что все они принимали участие в ее разработке и видели на ней отпечатки своих пальцев.

Когда участники конференции разделились на региональные группы, обстановка была далека от стандартной. Вместо того чтобы обсуждать, «почему это не работает в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке», участники этой группы задавались вопросами: «Каким будет наш первый шаг?» или «С чего мы начнем внедрение новой стратегии в Германии?». Очень выразительной была сцена в комнате японской региональной группы. Они обсудили стратегию и ее внедрение в Японии, а потом, кипя сдержанным азартом, начали строить планы и распределять роли, как будто собирались на битву.

На общей конференции и в региональных группах проявилась и утвердилась коллективная воля организации. За следующие несколько лет под руководством Рэя Лэйна и Ларри Эллисона Oracle стал лидером рынка корпоративных систем, увеличив свою рыночную стоимость с \$4,2 до \$10,1 млрд, а выручку — более чем вдвое.

Рэй Лэйн начал с того, что честно пытался убедить организации в состоятельности своей стратегии. Но он стал более сильным лидером, когда пошел по другому пути: сначала показав возможности, а затем дав организации трудную задачу, бросающую вызов ее способностям. Поступая так, он не задавал четкого направления, он лишь следил за тем, чтобы оно было установлено, и выступал в качестве провокатора.

Три практики провокатора

Как провокатору удастся задействовать всю интеллектуальную мощь организации? В ходе нашего исследования мы обнаружили

три характерные для Вдохновителей практики. Они 1) порождают возможности; 2) дают им задачу и 3) внушают им веру. Исследуем их все по очереди.

1. Помочь увидеть возможности

Вдохновители понимают, что люди развиваются, решая сложные задачи. Они понимают, что интеллект растет, когда получает нагрузку. Поэтому, даже если у руководителя есть свое личное видение направления движения, он не должен навязывать его остальным. Вдохновители не дают ответов. Вместо этого они провоцируют людей на собственные открытия: они дают им ровно столько информации, сколько нужно для стимуляции их мышления и для того, чтобы помочь им раскрыть и увидеть возможности самостоятельно.

Вот несколько способов, которые используют Вдохновители для того, чтобы помочь людям увидеть возможности и начать процесс открытия.

Показать потребность

Один из лучших способов породить возможность — позволить людям обнаружить ее самим. Если они видят и осознают существующую потребность, у них вырабатывается более глубокое понимание задачи, и очень часто получается так, что лидеру нужно лишь посторониться и дать им разрешить проблему самостоятельно.

В кампусе Университета штата Юта был основан Bennion Center, цель которого — вовлекать студентов в общественную деятельность. Ирен Фишер, которая вот уже 14 лет является его директором, надеялась, что студенты включатся в работу по решению самых насущных городских проблем.

Ирен не стала произносить перед студентами речей и пытаться навязать им свое видение помощи беднейшим членам общества.

Вместо этого она предложила им самим занять руководящие позиции и организовать работу своих товарищей. Она сводила студентов в городские трущобы, чтобы они своими глазами увидели существующие проблемы. Они узнали, как выживают на улицах бездомные. Они посещали приюты и разговаривали с матерями-одиночками, пытающимися свести концы с концами. Увидев все это воочию, они загорелись интересом к возможности изменить положение вещей, и быстро приобретали необходимые для этого знания. Все больше увлекаясь этой сложной задачей, лидеры из числа студентов брали на себя все более трудные роли. «Студенты университетов — очень умные молодые люди, — замечает Ирен. — Когда они что-то видят, то начинают задавать вопросы. Наши студенты задавали много вопросов, а потом начинали работать». Ирен породила возможность и позволила студентам принять вызов самостоятельно. «Я не считаю себя какой-то зачинщицей, — добавляет Ирен. — Я просто стараюсь сделать так, чтобы люди увидели проблему и начали решать ее сами».

Сегодня Bennis Center продолжает успешно функционировать. В основе его деятельности лежит идея о том, что от людей невозможно добиться максимальной отдачи, если просто говорить им, что делать. Наилучший результат достигается, когда им помогают увидеть возможности и сформулировать задачи самостоятельно.

Подвергнуть сомнению общепринятое

Вдохновители задают вопросы, которые заставляют усомниться в фундаментальных принципах, на которых строится организация, и противоречат общепринятой логике. Подобными вопросами был знаменит гуру менеджмента и профессор стратегии К. К. Прахалад. Он понимал, что главное в стратегии — осознать исходные предпосылки и поставить их под сомнение. Работая с менеджерскими командами ведущих мировых корпораций,

профессор Прахалад очень любил задавать неудобные вопросы, заставлявшие критически взглянуть на собственные устоявшиеся убеждения и увидеть возможности и угрозы рынка в ином свете.

Однажды К. К. Прахалад работал с международной промышленной корпорацией Philips. Проведя подробные интервью со всеми членами высшего руководства для выяснения их восприятия бизнеса и проблем компании, он увидел, что они считают свои позиции на рынке непоколебимыми. Тогда Прахалад придумал план. Выступая на выездном семинаре по стратегии для топ-менеджеров, он начал с рассказа о том, что якобы пишет статью для *The New York Times*, в которой прогнозирует банкротство Philips. После этого он начал задавать вопросы. «Какие перемены в конкурентной среде могли бы губительно сказаться на доходах Philips? Что будет, если компании А и В объединятся? Какие изменения на рынке могут привести к банкротству? Есть ли у вас план на этот случай?» В зале воцарилась зловещая тишина. Он поколебал их фундаментальные убеждения, на которые опиралась вся бизнес-стратегия. Своими вопросами он спровоцировал сильнейший интерес у присутствующих, которые под его руководством развернули бурную дискуссию по поиску ответов.

Переосмыслить проблему

Вдохновители понимают силу возможностей. Питер Блок, писатель и гуру консалтинга, заметил: «Самая лучшая работа совершается при наличии возможности, а не при наличии проблемы». Вдохновители анализируют проблемы, но кроме того, они переосмысливают их, чтобы показать скрывающиеся за ними возможности.

Вот как Алан Лафли, генеральный директор Procter & Gamble, вдохнувший в компанию новую жизнь, переосмыслил проблематику наращивания объемов производства за счет новой продукции собственной разработки.

Как объясняют в своей статье «Объединять и развивать» в *Harvard Business Review* Ларри Хастон и Набиль Саккаб, модель «все придумано у нас» больше не позволяла P&G поддерживать высокие темпы роста выручки. С объемом продаж \$25 млрд это было возможно, но при выручке свыше \$50 млрд — уже нет, и цена акций компании упала с \$118 до \$52, то есть она потеряла половину своей рыночной капитализации.

Лафли не стал продолжать в том же духе и разработал новую стратегию использования внешних источников инноваций. Акцент сместился с «придумано не нами» на «рады использовать придуманное другими». Лафли хотел отойти от восприятия инноваций как «изобретений», которые должны осуществляться только в собственных лабораториях компании и ускорить инновации путем объединения усилий с партнерами по производственно-сбытовым цепочкам.

Хастон и Саккаб пишут, что, когда возникла идея выпускать чипсы Pringles с эмблемой на самих чипсах, P&G нужно было решить, разрабатывать ли новое решение с нуля или поискать его где-то в партнерской сети. В прошлом для вывода нового продукта на рынок требовалось не менее двух лет. Но новый подход Лафли позволил найти более разумный способ.

В случае с Pringles они «составили техзадание с описанием задачи, которую требовалось решить, и распространили его через свою глобальную сеть, чтобы узнать, есть ли у кого-то готовое решение. Через европейскую сеть им удалось найти небольшую пекарню в Болонье, которой управлял профессор университета, также занимавшийся производством пекарного оборудования»¹. Использование новаторских решений профессора позволила P&G потратить на вывод нового продукта на рынок вдвое меньше времени и в разы меньше средств, чем потребовалось бы на самостоятельную разработку. Продукт сразу же стал хитом продаж, что позволило дивизиону Pringles в течение двух

последующих лет наращивать объемы продаж десятками процентов.

Создать отправную точку

Вдохновители предлагают своим людям не готовое решение, а отправную точку для его поиска. Благодаря этому возникает больше вопросов, чем ответов. Эти вопросы помогают команде лучше видеть возможности и в то же время придают Вдохновителям уверенность в том, что они создают прочный фундамент.

Рэй Лэйн и топ-менеджеры Oracle создали схему стратегических установок, а затем предложили группе руководителей системно и коллективно проработать полную стратегию.

Когда провокатор успешно показывает путь к новым возможностям, его подчиненные начинают видеть их сами. И поскольку эти возможности лишь зародились, но еще не достигли полного расцвета, люди берут на себя весь процесс открытия. Этот процесс зажигает искры интеллектуальной любознательности и помогает собраться с силами для решения задачи. Однозначных ответов еще нет, поэтому каждый знает, что «мне здесь есть чем заняться», и ощущает потребность подключиться к общей работе.

2. Дать задачу

Когда семена возможностей заронены в благодатную почву и накоплен достаточный ресурс интеллектуальной энергии, Вдохновители дают организации задачу, решение которой требует от нее полного напряжения всех способностей. Подавители создают огромную пропасть между тем, что знают они, и тем, что знают все остальные, а Вдохновители создают свободное пространство между тем, что известно, и тем, что

требуется узнать. Поэтому люди с интересом и удовольствием берутся за решение задачи. Проблема должна быть достаточно трудной, чтобы вызвать необходимое напряжение сил. Люди чувствуют ее масштаб и принимают вызов, потому что заинтригованы и даже, возможно, ошарашены.

Как Вдохновителям удастся достичь такого напряжения сил, не разрушая организацию? Как породить интерес, а не обеспокоенность? В ходе наших исследований мы обнаружили, что Вдохновители пользуются для этого тремя методами. Во-первых, они предлагают четкие и конкретные задачи. Затем они задают сложные вопросы, на которые необходимо найти ответы, чтобы решить задачу, но — что важнее всего — *они сами* не дают готовых ответов на них. И затем они оставляют другим возможность заполнить пробелы.

Ставить конкретные задачи

Шон Менди — директор по развитию в Boys and Girls Clubs[\[7\]](#) полуострова Сан-Франциско. Раньше он курировал клубную программу внешкольных занятий в Пало-Альто (Калифорния) — городе, в котором в 1992 г. был самый высокий уровень убийств в США и где бросить школу в старших классах считается нормой. Сам Шон в детстве и юности перенес немало трудностей, но смог поступить и окончить Корнеллский университет, а потом получить ученые степени в Стэнфордском университете и Университете Южной Калифорнии. Опираясь на свой жизненный опыт, Шон мог объяснить подросткам, с которыми работал, что нужно сделать для того, чтобы достичь успеха в жизни. Но вместо того чтобы просто объяснять, он предлагал им самим найти решение.

Шон познакомился с Тайянной Робинсон (или просто Тайи), она была застенчивой и замкнутой 12-летней девочкой. Когда она нехотя пожала его протянутую руку, он остановил ее и, широко улыбаясь, сказал: «Знаешь, когда ты с кем-то встречаешься,

нужно сделать три вещи. Первое: смотри ему в глаза. Второе: пожимай руку крепко. И третье: встряхни его руку три раза». Тайи была смущена, но заинтригована.

Шон продолжал ставить перед ней небольшие, конкретные задачи. Он спросил у Тайи, не хочет ли она заняться журналистикой. Она хотела. Потом он предложил ей написать основную статью для выпуска школьной газеты, начать регулярно заниматься с преподавателем и научиться писать замечательные эссе. Она снова согласилась. Затем он поднял планку и предложил ей участвовать в школьном конкурсе «Ученик года». И она победила!

Шон ставит перед подростками подобные задачи, задавая непростые вопросы и давая им свободу подумать и ответить на них. Как сказала Тайи, «он научил меня думать самостоятельно». Это позволило ей и другим ученикам укрепить свою интеллектуальную мускулатуру и развить уверенность в себе, необходимую для того, чтобы противостоять самым серьезным трудностям.

Еще в начале своего знакомства с Тайи Шон как-то взглянул ей в глаза и спросил: «Если бы ты могла вырваться из своего окружения, что бы ты сделала?» Тайи долго молчала, а потом произнесла: «Я бы поступила в колледж». «А что нужно сделать для этого?» — спросил Шон. Задумавшись ненадолго, она просияла и ответила: «Мне нужно пойти в хорошую школу!» Они поставили для Тайи цель получить стипендию для поступления в одну из лучших частных подготовительных школ района. Шон спросил: «С чего мы начнем?»

Тайи сама направляла процесс, но они вместе составили список школ, которые подходили ей лучше всего. Они заполнили заявки и подготовились к собеседованию. Вечером перед одним из самых серьезных собеседований родные Тайи оставили ее дома одну, чтобы она подготовилась, а сами поехали покататься на машине. Когда они остановились перед знаком «стоп», к машине,

в которой находилось трое маленьких детей, подошел человек с пистолетом и расстрелял ее. Старшая кузина Тайи получила пулю в спину, а шестилетняя сестренка — в ногу. К счастью, никто не погиб, но это оказалось во всех смыслах очень травмирующим событием.

На следующее утро Шон предложил Тайи перенести собеседование. Но она, переполненная эмоциями, прокричала ему в ответ: «Только так я могу выбраться отсюда! И только так я могу помочь своей семье и сделать так, чтобы такое не повторилось!» Она вытерла слезы, отправилась на собеседование и превзошла всех. Тайяну приняли на полную стипендию сразу в четыре школы. Тайи стала стойкой, мотивированной, яркой девушкой, окончила частную школу Sacred Heart в Атертоне и сейчас учится в колледже.

Двенадцать из 18 восьмиклассников, занимавшихся по программе Шона, получили стипендии для поступления в престижные школы, а еще пятеро — места в подготовительных программах колледжей. Шон стал для них провокатором, заставляя стремиться к большему и помогая развивать подвижность мышления, необходимую для того, чтобы следовать по пути успеха.

Наши исследования показывают, что Вдохновители, такие как Мэтт Маккаули из Gymboree или Шон Менди, помогающий трудным подросткам поступить в колледж, используют свой интеллект для того, чтобы ставить перед людьми конкретные задачи. Эти задачи с их помощью становятся реальными и понятными, что позволяет людям адекватно оценивать свои способности и достижения. Делая задачу реальной, они позволяют другим визуализировать будущий успех и передают им уверенность в том, что в организации имеется необходимый интеллектуальный потенциал. Эта уверенность жизненно необходима, потому что подобные задачи требуют напряжения

всех сил и способностей людей в организации и выхода за рамки того, что представлялось возможным ранее.

Задавать сложные вопросы

Подавители дают ответы. Хорошие лидеры задают вопросы. Вдохновители задают по-настоящему сложные вопросы. Эти вопросы заставляют людей не просто думать, но и многое переосмысливать. Эти вопросы настолько глубоки, что на них нельзя ответить, основываясь лишь на имеющихся в данный момент знаниях или существующем положении дел. Чтобы ответить на них, организация должна обучаться. Благодаря этим вопросам возникает вакуум между тем, что известно, и тем, что необходимо узнать, а также между тем, что люди делают сейчас, и тем, что они должны научиться делать. Этот вакуум создает сильное напряжение в организации и вызывает потребность снизить это напряжение. Это подобно растянутой до предела резиновой ленте. Чтобы сбросить напряжение, ее концы должны двигаться друг к другу.

Мэтт Маккаули в Gymboree создал такое движение, спросив у каждого в своей организации, в чем для него заключается «Миссия: невыполнима». Когда возникает такое напряжение, невозможно продолжать оставаться на том же самом месте.

Дать другим заполнить пробелы

Как Вдохновители убеждают людей взяться за решение сложной задачи? Они перекладывают на них бремя мышления. Вначале, когда они только задают конкретную задачу, функцию мыслителей осуществляют они сами, как лидеры. Задавая сложные вопросы и предлагая другим заполнить пробелы, они передают эту функцию им. Теперь команда должна сама понять задачу и найти ее решение. Таким образом Вдохновители повышают уровень интеллекта и энергии вокруг себя.

Приняв руководство новым подразделением крупной компании по производству бытовой техники в Корее, генеральный директор собрал свою менеджерскую команду и представил им свои цели: занять первое место на рынке среди конкурентов и стать компанией-магнитом, привлекающей самых лучших выпускников колледжей. Он был убежден, что организация не должна двигаться вперед маленькими шажками. Он рассчитывал на нечто масштабное. Затем он привлек большое количество заинтересованных людей из разных сфер деятельности, чтобы проанализировать, как достичь первого места на рынке. В объединенную группу входили топ-менеджеры, члены семьи основателей компании и консультанты со стороны. Он продемонстрировал им потенциальные возможности и стал задавать сложные вопросы, например, такие: «Почему мы этим занимаемся?», «Достойны ли мы заниматься этим?» и «Что нужно для того, чтобы превзойти конкурентов?».

Эти вопросы затрагивали самую суть существования компании и породили смятение умов. Но он не отступал. Напряжение заставило команду искать ответы. Он задал сложные вопросы и позволил команде заполнить пробелы. Он определил для этого жесткие временные рамки и сказал: «Мне не нужны 100%-ные ответы сразу. Дайте мне 30%-ный ответ за два дня. После этого мы сможем это обсудить и решить, имеет ли смысл продолжать дальше и искать 50%-ный ответ. А если мы получим его, то у нас будет два месяца на то, чтобы найти 100%-ный ответ».

В конечном итоге они нашли однозначные ответы. Процесс занял не один месяц и был очень непростым, но в результате в организации накопились интеллектуальные ресурсы и энергия, необходимые для достижения цели.

Постановка задачи — это не просто указание сделать что-то. Лидер должен задать людям сложные вопросы, на которые ни у кого пока нет ответов, а затем отойти в сторону, позволив им

самим обдумать вопросы, взять на себя ответственность и найти ответы.

Когда Вдохновитель успешно ставит задачу, люди видят, что от них требуется, проявляют заинтересованность и интеллектуально вовлекаются в общее дело. Функция мышления передается всей организации. В ходе этого процесса происходит тренировка интеллектуальных «мышц» и накопление энергии для достижения цели.

3. Внушить веру

После того как люди увидели возможности и задачу, им становится интересно, на что они способны. Но этого недостаточно, чтобы создать импульс для движения вперед. Вдохновители внушают людям веру — веру в то, что невозможное на самом деле возможно. Недостаточно, чтобы люди увидели и поняли задачу; они должны реально использовать свои способности по максимуму и раздвигать границы возможного.

Мы обнаружили несколько способов, которыми Вдохновители внушают такую веру всем членам своих организаций.

Спуститься вниз

Внушить веру можно, приземлив задачу. Генеральный директор Bloom Energy К. Р. Шридхар, мечтающий производить промышленные и бытовые энергоустановки с минимальными выбросами в атмосферу, объясняет: «Целеуказание должно быть труднодостижимым, но не невозможным. Оно не может находиться на высоте 10 000 м. Оно должно быть на уровне 300 м. Безответственно требовать чего-то от команды, если горизонт видения генерального директора не опускается ниже 10 000 м. Следует понизить его и показать людям, что это возможно. Достаточно сделать это всего лишь один раз, чтобы внушить им веру». Переходя от «вертолетного видения» к реальности,

Вдохновители убедительно доказывают людям, что смелая задача может быть успешно решена.

Вместе разработать план

Когда люди сами создают план, который им предстоит воплощать в жизнь, у них естественным образом рождается вера в его осуществимость. В 1996 г. в Oracle Рэй Лэйн не только сформулировал стратегические перспективы компании, но и внушил всей организации уверенность в том, что компания может стать лидером интернет-эпохи. Так как корпоративная стратегия была результатом совместного труда 250 топ-менеджеров, они четко понимали, какие задачи стоят перед ними, и знали, какие действия необходимо предпринять для достижения целей. Они построили коллективную волю и энергию, необходимую для этого. Организация была готова к решению поставленной задачи.

Спланировать раннюю победу

Порой у руководителей возникает искушение решить много проблем сразу. Наши исследования показывают, что Вдохновители начинают с маленьких побед на ранних этапах и используют их, чтобы внушить людям веру в то, что они способны и на большее.

Лауреат Нобелевской премии Вангари Маатай, скончавшаяся в 2011 г., говорила: «Я слышала, как многие женщины в Найроби жалуются, что им не хватает дров и, одновременно, что им не хватает воды. "Почему бы не посадить деревья?" — спросила я у них. И они начали делать это, *очень-очень понемногу*. Но вскоре они начали соревноваться друг с другом. Общины стали передавать друг другу идею сажать деревья для собственных нужд»².

Движение «Зеленый пояс», которое началось всего лишь с семи деревьев, посаженных Вангари во Всемирный день окружающей среды 5 июня 1977 г., успешно осуществило посадку более 40 млн деревьев в Африке. И, конечно же, только деревьями все не ограничилось. Вангари писала: «Многие люди не понимают, что дерево — это лишь отправная точка. Это очень простая точка. Сделать это просто и дешево. И не требует никаких сложных технологий. Но, объединившись для посадки деревьев, мы смогли решать многие другие проблемы. Мы занимались проблемами управления, прав человека, вооруженных конфликтов и мира, использования ресурсов в долгосрочной перспективе».

Руководители высшего звена в корпорациях могут внушать людям веру в их способность решать серьезные задачи, организовывая маленькие, ранние победы.

Когда Вдохновитель внушает людям веру в возможность, равновесие смещается и организация становится готова покинуть область привычного и вступить на неизведанную территорию.

Оскарносный документальный фильм «Человек на проволоке» рассказывает о знаменитом канатоходце Филиппе Пети, который в 1974 г. прошел по канату, натянутому между башнями-близнецами Всемирного торгового центра в Нью-Йорке. В фильме Пети говорит о моменте истины, который он испытал, когда стоял на краю одной из башен, одной ногой — в здании, а другой — на канате. «Я должен был принять решение и перенести вес с одной ноги, опиравшейся на здание, на другую, стоявшую на проволоке. Возможно, шаг, который я сделаю, станет концом моей жизни! С другой стороны, что-то, перед чем я не мог устоять... тянуло меня на эту проволоку».

Я много раз видела, как происходит это смещение равновесия в организациях. Можно практически почувствовать, как поток энергии меняет направление. Эта перемена происходит, когда человек или организация полностью отдаются стоящей перед

ними задаче и верят в то, что ее возможно выполнить. Но подхлестывает эту веру не Вдохновитель. Скорее, сама задача, которую он ставит, порождает увлеченность и уверенность. Процесс ее осознания помогает наращивать интеллектуальные ресурсы, эмоциональную энергию и коллективное намерение двигаться вперед. А Вдохновитель дирижирует процессом, необходимым для того, чтобы сместить равновесие в организации.

Подход Подавителя к направлению движения

В противоположность Вдохновителям, Подаватели совершенно иначе подходят к направлению движения организации. Вместо того чтобы интеллектуально побуждать людей вкладывать все в осуществление потенциальных возможностей, они раздают указания, стараясь продемонстрировать свое превосходство в знаниях. Вместо того чтобы помогать людям увидеть возможности и ставить сложные, но осуществимые задачи, Подаватели приказывают и проверяют исполнение. Как любой типичный всезнайка, они демонстрируют людям собственную компетентность, указывают, что следует делать, и проверяют, хватит ли им знаний, чтобы сделать это правильно.

ДЕМОНСТРАЦИЯ СОБСТВЕННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ. Подаватели считают себя признанными авторитетами и с готовностью делятся знаниями; однако редко делают это так, чтобы и окружающие захотели поделиться своими. Они предпочитают продвигать свои идеи, а не выяснять, что знают другие люди. Один европейский менеджер «высасывал весь кислород из помещения», постоянно разглагольствуя о *своих идеях*. Коллега сказал о нем: «Он излагает свои мысли постоянно,

так что у других такой возможности нет». Его прямой подчиненный добавил: «Я работал в его отделе десять лет, и он ни разу не задал мне ни одного вопроса. Ни разу. Ни одного. За все десять лет. Временами я слышал, как он, ни к кому не обращаясь, вопрошает: "Интересно, зачем мы делаем X?" Но и в этом случае тишину нарушили лишь его собственные мысли на сей счет».

ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ ДРУГИХ. Когда Подавители все же вовлекают людей в совместную работу, они хотят быть твердо уверены, что вы разбираетесь в том, что известно им. Они задают вопросы не для того, чтобы самим лучше что-то понять или научиться чему-то вместе, а скорее для того, чтобы в очередной раз подчеркнуть свои знания. Обычно они, подобно Ричарду Палмеру, основателю компании, с которым мы познакомились выше, стремятся подловить других людей на их незнании. Подавители давят на людей, но не стимулируют работу с полной самоотдачей...

УКАЗАНИЯ, КАК НУЖНО ДЕЛАТЬ. Подавители не делегируют ответственность; они предпочитают полный личный контроль и объясняют — в подробностях, — как люди должны делать свою работу. Они встают в позу философа, который задает вопросы и сам же на них отвечает.

Пример такого Подавителя — Чип Максвелл, исполнительный продюсер крупной кинокомпании. Режиссер одного из фильмов, в производстве которого участвовал Чип, собрал команду талантов мирового класса, но, несмотря на это, продюсер постоянно вмешивался в их работу, перебивал режиссера и указывал всем, что конкретно они должны делать. В середине съемок оператор-постановщик заявил, что увольняется, потому что, если Чип считает, что лучше знает, как установить свет в кадре, значит, пусть сам и делает. Этот мастер, получивший

немало наград, знал, сколько осветительных приборов требуется и как их нужно расставить. А еще он знал, что его таланту найдется лучшее применение в другом фильме.

Подавители, порой непреднамеренно, не дают другим людям проявить свои способности. Большинство Подавителей построили карьеру благодаря собственным знаниям и были достойно вознаграждены за них. Многие из них начинают осознавать, что их взгляды неверны и мешают развиваться себе и другим, только оказавшись в карьерном тупике или в иной критической ситуации — например, когда оператор-постановщик увольняется в разгар съемочного процесса.

Один мой коллега недавно прошел тест на IQ и получил результат 144 балла. Он был в восторге и объявлял всем, что ему не хватило всего одного балла для статуса сертифицированного гения. Кажется, он уже представлял себе приветственное письмо из Mensa[8]. Но когда он узнал о наших исследованиях, его энтузиазм слегка угас. «Ну вот, — сказал он. — Я всю жизнь трудился, чтобы доказать, что я гений, и как раз тогда, когда я наконец могу сказать, что это так, выясняется, что это теперь вообще не важно!»

Конечно, это верно лишь наполовину. Чистый интеллект не утратил своего значения. Но лучшими лидерами оказываются те, кто не только сам использует его силу, но и знает, как оценить и стимулировать ее в окружающих. Сравните руководителя, который стремится набрать лишний балл в IQ-тесте, чтобы дотянуть до официального уровня гения, и того, который использует свой интеллект для того, чтобы добавить баллов каждому человеку в своей организации! Чего сможет достичь ваша организация, если каждый человек в ней станет «на один балл умнее»?

Умному и компетентному лидеру бывает трудно устоять перед искушением раздавать директивы, основанные на своих знаниях. Однако в конечном итоге всезнайки ограничивают достижения

своей организации тем, что сами знают, как надо делать. Под их руководством организация никогда не сможет полностью использовать свои интеллектуальные ресурсы, и ее подлинные возможности тратятся впустую или задействуются исключительно на то, чтобы вычислить, что думает босс.

ПОДАВИТЕЛИ СОЗДАЮТ «ПУСТЫЕ ЦИКЛЫ». Очень умный вице-президент крупной глобальной технологической корпорации привык к быстро меняющимся и требующим быстрой адаптации условиям. Он работал на рынке, где ему и всем окружающим приходилось постоянно отвечать на острые конкурентные вызовы. Однако, оказавшись в подразделении, которым управлял классический всезнайка, он обнаружил, что большую часть времени проводит в бездействии. Он рассказывал: «Большую часть времени я ждал, пока мой босс примет решение. Между тем мне было особо нечем заняться. По сути, я работал с частичной занятостью. Мне было скучно, но зато я с удовольствием начал учиться ходить под парусом!» Этот вице-президент был готов к гонкам на спидботах, но был задействован в тихом дрейфе парусника.

Вдохновители, наоборот, запускают быстрые циклы. Выступая в роли провокаторов, они получают больше мозгов, заставляют эти мозги работать быстрее и получают от своих людей максимальную отдачу. Когда у них появляется четкое видение скрытых возможностей и задач, они понимают, что никакие ресурсы нельзя разбазаривать впустую.

Под управлением провокаторов команды работают эффективнее. Организация, которой не приходится ждать, пока руководитель вначале продумает все сам, способна быстрее решать сложные проблемы. Люди, понимающие контекст, способны работать самостоятельно и не ждать указаний или одобрения начальства. Имея возможность быть «умнее лидера», они перестают сражаться за признание своих идей и вместо этого

занимаются решением насущных задач. В результате персональные и коллективные интеллектуальные ресурсы растут. Коллективное намерение, сформировавшееся в организации, позволяет командам решать такие задачи, которые были бы не под силу одному, пусть даже самому умному, лидеру.

Это понимание ведет к ключевому вопросу: как руководителю научиться задавать направление движения так, как это делали Мэтт Маккаули в Gymboree или Рэй Лэйн в Oracle? Как превратиться из всезнайки в провокатора?

Как стать провокатором

Провокаторы начинают с развития активного воображения и серьезной любознательности. В наших исследованиях мы анализировали значимость 48 лидерских практик для Вдохновителей и Подавителей. Неудивительно, что самой важной практикой для Вдохновителей оказалась интеллектуальная любознательность. Вдохновители раскрывают одаренность окружающих благодаря тому, что всегда проявляют любознательность и заражают ею других, подталкивая их к обучению и освоению нового. Сердцевину их мышления составляет вопрос «почему?», который принимает форму неутолимой жажды более глубокого понимания организации. Провокаторы — это Вдохновители, взвешивающие возможности. Они всегда хотят учиться чему-то у окружающих. В основе любой задачи, которую они ставят перед собой и другими, лежит интеллектуальная любознательность: *интересно, а сможем ли мы совершить невозможное?* Если вашему образу мышления свойственно глубокая, подлинная любознательность, значит, вы готовы стать провокатором. Вот с чего можно начать.

Стартовый блок

1. ПОПРОБУЙТЕ ОБЩАТЬСЯ ВОПРОСАМИ. Большинство топ-менеджеров находятся под постоянным градом вопросов и постоянно отвечают всем, кто хочет узнать их мнение. Роль руководителя по своей природе такова, что очень легко привыкнуть к режиму ответов и всегда быть главным. Плохой лидер говорит людям, что делать. Хороший лидер сам задает вопросы и дает людям возможность искать на них ответы. Первый шаг на этом пути — перестать отвечать на вопросы и начать задавать их.

Несколько лет назад мы с коллегой жаловались друг другу на нашу родительскую долю. У Брайана тоже было несколько маленьких детей, поэтому он посочувствовал мне, когда я рассказывала о том, что мне приходится становиться мамой-командиром, все время говоря моим детям, что делать, и отдавать указания. Я описала типичный вечер у нас дома: «Собирайся в постель. Перестань. Оставь ее в покое. Собери игрушки. Надевай пижаму. Иди чистить зубы. Вернись и на этот раз воспользуйся пастой. Сказка на ночь. Ложись. Вернись в кровать. Нет, не в мою, а в свою. Хорошо, теперь спи».

Я не то чтобы просила совета — это были чисто досужие жалобы. Однако Брайан предложил мне кое-что интересное. Он сказал: «Лиз, попробуй сегодня, вернувшись домой, общаться с детьми исключительно в форме вопросов. Никаких утверждений, никаких указаний, никаких приказов. Только вопросы». Я тут же возразила: «Это же невозможно! Я прихожу домой в шесть часов, а укладываются они не раньше половины десятого. Это целых три с половиной часа!» Брайан уверил меня, что все понимает, но еще раз повторил: «Никаких утверждений. Только вопросы». Пока я ехала домой, мое любопытство разыгралось, и я решила довести задачу до абсурда. Все, что я буду говорить, будет иметь исключительно вопросительную форму.

Я собралась с силами, открыла дверь и начала свой эксперимент. Обед и игры оказались весьма занимательными.

Когда подошло время отправляться в постель, я посмотрела на часы и спросила: «Сколько времени?» Один из детей ответил: «Пора ложиться спать». Я продолжила: «Что мы делаем перед тем, как лечь спать?» Они объяснили: «Мы надеваем пижамы». «Хорошо, кому-нибудь помочь?» Двухлетнему сыну нужна была помощь, так что я помогла ему, пока девочки переодевались сами. «Что дальше?» — спросила я. Судя по их ответам, они прекрасно понимали, в чем состоит ритуал отхода ко сну, и были готовы действовать. Очень скоро их зубы были почищены. «Какую сказку будем читать сегодня? И чья очередь выбирать сказку? И кто будет читать?» После сказки я спросила: «Кто готов идти в постель?» Они с готовностью прочитали свои молитвы и попрыгали в кровати. И остались в них. А затем потихоньку засопели.

Я стояла в коридоре в полном шоке и размышляла: *«Что это было? Что случилось с моими детьми?»* И еще: *«Как давно они знают, что и как надо делать?»*

Меня страшно заинтриговали эти драматические перемены в нашем доме, поэтому я продолжила эксперимент в следующие пару вечеров. Конечно, потом я вернулась к более сбалансированной схеме общения, но только после того, как этот опыт всерьез и навсегда изменил метод моего руководства. Когда я перестала давать ответы и начала задавать вопросы, я обнаружила, что мои дети прекрасно знают сами, как делать множество вещей, которые я всегда делала за них. Я решила попробовать тот же подход на работе. Я начала задавать вопросы типа: «Как вы думаете, что здесь может пойти не так?» Или: «Как мы можем справиться с этой проблемой?» Начав меньше указывать и больше спрашивать, я обнаружила, что моя команда еще умнее, чем мне казалось раньше. Оказалось, что совершенно не нужно говорить им, что надо делать; я была нужна для того, чтобы задавать им правильные вопросы.

Я поняла, что лучшие лидеры задают вопросы и предоставляют поиск ответов на них окружающим.

Используйте ту «игру в вопросы», чтобы превратиться из всезнайки в провокатора. Начните с максимума — общайтесь *только* вопросами. Попробуйте проделать это дома: вероятно, вы обнаружите, что ваши дети (или другие члены семьи) — прекрасные подопытные кролики и замечательные учителя! На работе вашим первым шагом может стать совещание, которое вы сможете провести, используя исключительно вопросы. Вы, возможно, удивитесь тому, сколько всего известно людям вокруг вас. Если вы боитесь, что такой экстремальный подход покажется им слишком резким или странным, расскажите им заранее, что экспериментируете с новой методикой. Общение в форме одних лишь вопросов — полезное упражнение, подрывающее привычные поведенческие схемы, но это не означает, что в будущем вы должны общаться так всегда. Когда у вас выработается способность и привычка руководить с помощью вопросов, вы сможете найти нужный баланс между вопросами и ответами, особенно такой, который соответствовал бы вашей национальной культуре.

2. ПРОВЕРЬТЕ ПРЕДЕЛЫ ВОЗМОЖНОГО. Вовлеките вашу команду в процесс, задав ей «невыполнимую миссию», трудную, конкретную задачу, которая заставит их выложиться по полной и приобрести новые способности. Определите большую задачу и начните прорабатывать с командой детали. Превратите ее в увлекательную головоломку, поставив определенные ограничения, например: «Как мы можем сделать X к дате Y, имея Z ресурсов?» А потом отойдите в сторону и дайте команде решить ее. Когда лидеры предлагают своим людям дело, а затем создают культуру веры в свои силы, организация поднимается на новый уровень. Люди вкладывают больше, чем сами могли себе представить раньше. Они, скорее всего, будут описывать

подобный опыт как «изматывающий, но восхитительный» и с удовольствием поддержат вас в следующий раз.

3. ПРОКАТИТЕСЬ НА АВТОБУСЕ. Профессор Мичиганского университета Ноэль Тичи рассказывает историю о топ-менеджере корпорации GE, который нашел своеобразный креативный способ сформулировать задачу и помочь своей организации увидеть потребности рынка³. Когда Том Тиллер взял на себя руководство подразделением бытовых приборов GE, оно находилось в упадке. Подразделение теряло деньги, сокращало штат и не выпускало новых продуктов уже не один год. Том погрузил 40 своих менеджеров в арендованный автобус и отправился с ними на выставку «Ванная и кухня» в Атланте. Группа должна была выявить тенденции и потребности и разработать идеи новых продуктов, которые могли бы спасти производство. И это действительно произошло: они разработали новую линейку продуктов и в корне изменили ситуацию — привели подразделение от колоссальных убытков к десятиллионной прибыли.

Есть много вариантов «автобусной поездки». Ирен Фишер из Bennion Center водит студентов в бедные районы, чтобы они своими глазами увидели нужды бедных. Вы, как корпоративный менеджер, можете посетить производство ваших клиентов, чтобы увидеть, как они используют вашу продукцию. Или сводить свою команду в местный гипермаркет понаблюдать за покупателями. Но обязательно совершите это путешествие вместе. Пусть люди сами увидят потребности, которые нужно удовлетворить. Это мероприятие должно стать обучающим опытом, который раскроет эти потребности, поможет накопить энергию и вдохновит вашу организацию.

4. СОВЕРШИТЕ ПЕРВЫЙ ШАГ ПУБЛИЧНО. В корпоративном мире существует целая палитра терминов для этого: обеспечить раннюю победу, или продемонстрировать символическую победу, или — самый любимый — сорвать созревший плод. Проблема в том, что большинство лидеров делают это обособленно. Они набирают небольшую группу для пилотного проекта, который привлекает внимание менеджмента, но остается незаметным для большей части организации. Подобные шаги нужно совершать публично и массово. Сделайте проект заметным. Создайте пилот новой технологии для показа, соберите общую конференцию, устраивайте дни открытых дверей. Привлеките внимание важного клиента усилиями кросс-функциональной рабочей группы. Пусть вся организация совершит этот маленький первый шаг. Главное — чтобы все увидели результат и поверили, что возможно совершить нечто большое и значимое. Такая уверенность поможет вашей организации пройти по канату над бездной.

Раздвигайте границы возможного

Джимми Картер сказал: «Если ваша задача имеет жизненную важность, волнует и бросает вам вызов, то вы приложите максимум сил к ее решению. А испытывая подъем, вы перестаете замечать боль и усталость, и предвкушение того, чего вы надеетесь достичь, позволяет не чувствовать утомления». Наши исследования показывают, что Вдохновители ставят одновременно провокационные и приносящие удовлетворение задачи, привлекая людей к их решению и добиваясь от них добровольной отдачи всех интеллектуальных и эмоциональных сил. Такой подход порождает коллективные волю и усилие, с которыми можно преодолеть любые трудности.

Наши исследования показывают, что работающие на Подавителей отдают лишь половину того, на что способны, но все

время говорят о сильном утомлении. А под руководством Вдохновителей люди способны на полную самоотдачу и при этом описывают свой опыт как «слегка утомительный, но совершенно восхитительный!». Разве это не любопытно: отдача половины сил вызывает сильное утомление, а отдача всех — восторг? Мы обычно считаем, что человек может «сгореть на работе», если вкладывает в нее слишком много сил, но на самом деле это случается чаще в случаях, когда люди постоянно выполняют одну и ту же рутинную работу или не видят результата своих трудов. Хороший руководитель не просто дает людям больше работы, он дает им более сложную работу — провоцирует их, чтобы они учились и развивались.

Когда лидер выступает в роли провокатора — меньше указывает и больше спрашивает, он получает от своих людей отдачу, превосходящую их собственные представления о том, на что они способны, а подъем, который они при этом испытывают, заставляет их с удовольствием участвовать в любых проектах этого лидера. Почему? Потому что они получают сложный, но приносящий глубокое удовлетворение опыт. Требуйте большего и получите больше. И вы, и люди, которые на вас работают.

Глава 4: итоги



Всезнайки и провокаторы

ВСЕЗНАЙКИ раздают указания, демонстрируя, как много они знают. В результате они ограничивают возможные достижения организации тем, что они сами умеют делать. Организация тратит силы на то, чтобы вычислить, что думает босс.

ПРОВОКАТОРЫ намечают возможности, которые заставляют людей делать больше, чем они могли себе представить. В результате в организации возникает глубокое понимание задачи и сосредоточенность и энергия, необходимые для ее решения.

ТРИ ПРАКТИКИ ПРОВОКАТОРА

1. Создать возможности.

- Показать потребность.
- Подвергнуть сомнению общепринятое.
- Переосмыслить проблему.
- Создать отправную точку.

2. Дать людям задачу.

- Ставить конкретные задачи.
- Задавать сложные вопросы.
- Дать другим заполнить пробелы.

3. Внушить веру в то, что возможно.

- Приземлиться.
- Вместе разработать план.
- Спланировать раннюю победу.

КАК СТАТЬ ПРОВОКАТОРОМ

1. Общайтесь при помощи вопросов.
2. Проверяйте пределы возможного.
3. Прокатитесь на автобусе.
4. Сделайте первый шаг публично.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

	Всезнайки	Провокаторы
Что они делают	Раздают указания, демонстрируя свои знания	Определяют возможности, которые требуют от людей делать то, чего они раньше никогда не делали
Что они получают	<p>Распыление усилий, так как сотрудники борются между собой за внимание босса.</p> <p>«Пустые циклы» в организации, так как люди проводят время в ожидании, пока им скажут, что делать, или смотрят, не сменит ли он вновь направление.</p> <p>Организацию, которая не хочет и не может идти впереди руководства</p>	<p>Коллективное намерение по воплощению общей для всех возможности.</p> <p>Быстрые циклы и ускоренное решение проблем без указаний со стороны формального лидера.</p> <p>Исключительные усилия и интеллектуальную энергию людей для решения самых серьезных задач организации</p>

НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

1. Даже если у лидера есть четкое видение будущего, полезно позволить людям самим раскрыть возможности.
2. Провокаторы обладают максимальной свободой движений: они могут увидеть и сформулировать большие идеи и задавать сложные вопросы, но также могут разбить их на конкретные шаги, необходимые для создания импульса.
3. Если вы правильно предложите людям попробовать совершить невозможное, это даст вам больше гарантий на успех, чем если бы вы предложили им что-то более легкое.

ГЛАВА 5



Организатор дискуссии

*Лучше обсуждать решение и не принять его, чем
принять не обсуждая.*

Жозеф Жубер

На принятие решений лидерами очень сильно влияет то, как они привлекают и задействуют ресурсы. Наши исследования показали, что Подавители обычно принимают решения единолично или при участии небольшого круга доверенных лиц. В результате они не только недостаточно полно используют интеллектуальные ресурсы окружающих их людей, но и заставляют организацию работать впустую вместо того, чтобы эффективно исполнять принятые решения. Вдохновитель, прежде чем принять решение, вовлекает людей в обсуждение — не только ради большей обоснованности, а еще и для того, чтобы дополнительно развить коллективный интеллект и укрепить организацию. Покажем различия этих двух подходов на примере Джонатана Эйкерса, которому пришлось принимать жизненно важные решения в международной корпорации по производству программного обеспечения.

Джонатан Эйкерс недавно занял пост вице-президента по корпоративному планированию и горел желанием оставить свой след в бизнесе. Компания вела сложную конкурентную борьбу за преобладание в сегменте среднего бизнеса. Ее крупнейший конкурент доминировал на рынке малого бизнеса, в то время как компания Эйкерса лидировала на рынке корпоративных систем. В борьбе за рыночную долю и объемы продаж компания начала движение в сторону малого бизнеса, а ее конкурент, напротив, пошел в средний. Завоевание рынка среднего бизнеса имело символическое значение, но для этого требовалась совершенно иная бизнес-модель. Джонатану поручили руководство разработкой новой модели ценообразования, которая позволила бы им успешно войти на этот рынок. Для него это стало отличной возможностью добиться заметного успеха.

Стремясь эффективно решить эту важную стратегическую задачу, Джонатан собрал команду из нужных игроков, в том числе лидеров отделов продаж, маркетинга, услуг и отраслевых практик, многие из которых прекрасно разбирались в целевом рынке. Группа собралась в большом конференц-зале на верхнем этаже их офисного здания в Кремниевой долине. Джонатан занял место во главе узкого стола, где каждый мог его видеть.

Он начал беседу с формулировки задачи, наметил основные проблемы и дал команде стартовый импульс для начала работы. Он ясно дал понять, что генеральный директор и высшее руководство в целом ожидают значительного прогресса на рынке среднего бизнеса. Прочувствовав ответственность, команда начала собирать и анализировать данные и в течение нескольких недель предоставляла их Джонатану. С его точки зрения, начало было хорошим — люди работали энергично и увлеченно.

Однако уже на первом этапе работа группы начала буксовать. Джонатан не уточнил роли ее членов и не установил порядок согласования указаний и решений. Вместо того чтобы полностью задействовать имеющиеся интеллектуальные ресурсы, Джонатан

использовал группу для того, чтобы отвечать на вопросы. Он считал, что вносит таким образом необходимую ясность, но участники ощущали себя лишь аудиторией для проверки его собственных идей. На совещаниях он по большей части говорил сам, подробнейшим образом разъясняя свои предпочтения или бросаясь именами. Он тщательно собирал информацию от каждого из участников группы, но не делился ею с остальными и не выносил на общее обсуждение на совещаниях. Было собрано много данных, но они не становились предметом дискуссии. Совещания превратились в обсуждение мнений — преимущественно мнений самого Джонатана. Один из участников группы поделился своим разочарованием: «Я приходил на эти совещания в надежде узнать что-то от "мозгового центра", который на них собирался; но всё, что я слышал, — это точку зрения Джонатана».

Включаясь в работу в группе, люди считали, что будут играть важную роль в принятии решений, но очень скоро ощутили, что решения (и даже рекомендации) вырабатываются в других местах, а здесь их индивидуальный и коллективный опыт не востребован даже в дискуссионном плане. Их подозрения очень быстро подтвердились. Все решения действительно принимались немногочисленными избранными за закрытыми дверями. Работа группы шла ни шатко ни валко, пока в один прекрасный день в электронной почте ее участников не появилось письмо Джонатана с темой «О введении новой модели ценообразования». Люди поняли, что все было решено без них.

Таким образом, вместо того, чтобы выработать коллективное понимание и оптимизм в отношении рынка среднего бизнеса, Джонатан породил разочарование в перспективах компании на этом рынке и приобрел репутацию человека, который тратит время зря, потому что вместо того, чтобы мотивировать свою команду, он заставил ее почувствовать себя бесполезной. Последствия не заставили себя ждать: на следующем совещании

рабочей группы половина стульев оказались пустыми. Но еще важнее было то, что в результате компания продолжала топтаться на месте, а ее конкурент тем временем продолжал захватывать рынок среднего бизнеса.

Подобная история регулярно разыгрывается во множестве конференц-залов. Она повторяется, потому что многие лидеры, подобно Джонатану, пытаются внедрять практику общих дискуссий, однако на деле продолжают придерживаться элитаристских взглядов, считая, что основной интеллектуальный ресурс компании ограничивается умами немногих избранных. Им недостает более широкого взгляда на интеллект, понимания того, что в организации существует множество источников идей, которые лишь ждут, что их заметят и используют, и которые способны к дальнейшему развитию при наличии должной стимуляции.

Способность руководителя задействовать всю интеллектуальную мощь организации зависит от ряда его основополагающих убеждений.

Принимающий решения и организатор дискуссии

Подавители, подобные Джонатану Эйкерсу, по всей видимости, убеждены в том, что *есть очень мало людей, к которым стоит прислушиваться*. Иногда они выражают эту мысль вслух, как тот топ-менеджер, который признался, что из 4000 сотрудников организации считает нужным слушать лишь одного-двух человек. Но чаще убеждения подобных руководителей проявляются не так явно. Они просят своих прямых подчиненных провести собеседование с кандидатами на должность, но в итоге нанимают того, кого рекомендуют им их «любимчики». Они говорят, что проводят политику открытых дверей, но при этом очень много

времени сидят на закрытых совещаниях с одним-двумя влиятельными советчиками. Они могут проявлять видимую заинтересованность, спрашивая у людей их мнение, но, когда дело доходит до действительно важных решений, они принимают их единолично и объявляют остальным как свершившийся факт.

Вдохновители придерживаются совершенно иных убеждений. Они не заикливаются на том, что знают сами, а всегда стремятся понять, что известно другим. Они считают, что *если привлечь к решению задачи достаточно умных голов, то можно разобраться во всем*. Их интересует любая подходящая идея, которую может предложить любой. Они ведут себя подобно одному топ-менеджеру, который поздно вечером, после 12-часового обсуждения, настоял на том, чтобы команда выслушала еще один комментарий молодого малоопытного участника совещания. И этот комментарий оказался критически важной мыслью, которая помогла разрешить важную проблему. Неудивительно, что Вдохновители в процессе принятия решений собирают людей, узнают о том, что им известно, и заставляют их напрягать все свои способности в коллективном поиске и обсуждении ответов.

Эти ключевые убеждения и определяют различие в подходах к принятию решений Подавителями и Вдохновителями. Считая, что прислушиваться стоит лишь к мнению немногих, Подавители принимают решения практически единолично и авторитарно: когда ставки действительно высоки, они принимают во внимание лишь собственные знания или мнение узкого круга доверенных лиц.

Когда Вдохновителям нужно принять критически важное решение, они привлекают к этому все интеллектуальные ресурсы, которые может предложить организация. Они ценят эти коллективные знания и выступают в роли организаторов дискуссии. Они понимают, что не все решения требуют коллективного участия и обсуждения, но, если решение чревато далекоидущими последствиями, они организуют дискуссию для

всех, чтобы подкрепить его твердыми фактами и объективными наблюдениями. С помощью дискуссии они проверяют знания и способности людей, благодаря чему вся организация в целом становится умнее и вырабатывает коллективную волю, необходимую для проведения этих решений в жизнь.

«ЛПР» и общественная дискуссия

Давайте рассмотрим ключевые различия в подходах к принятию решений двух госслужащих: один из них — глава государства, а другой — начальника полиции.

Наш первый пример — президент США Джордж Буш-младший, который сам себя называл «ЛПР — лицом, принимающим решения»¹. Журнал *Time*² описывал его правление как «президентство озарений», ссылаясь на книгу Малкольма Гладуэлла «Озарение», посвященную феномену мгновенного принятия решений.

В интервью журналисту *Washington Post* Бобу Вудварду президент Буш сказал: «Я руководствуюсь интуицией. Я не руководствуюсь книжными знаниями». Вудвард, написавший четыре книги о президенте, в каждой из которых были использованы многочасовые интервью с ним, заключает: «Мне кажется, [Буш] очень нетерпелив. У меня сложилось такое мнение: он не любит домашних заданий. А домашние задания — это чтение, беседы с людьми, дискуссии. А выполнение домашних заданий — это часть президентства, часть управления, особенно в этой сфере, очень большая часть».

Мы видели последствия быстрого, централизованного принятия решений о войне с США с Ираком в 2003 г. Принимая решение о резком наращивании военного присутствия в Ираке в 2007 г., президент Буш задавал своим советникам по безопасности более жесткие вопросы, чем перед началом вторжения, потому что «другие времена требуют другого рода

вопросов»³. Но из источников известно, что он не присутствовал на ряде встреч, где принимались ключевые решения о вторжении. Как он сказал Вудварду, «вам, наверное, приятно будет услышать, что я не был на этих встречах, потому что [у меня] были другие дела».

Сравним это с другим госслужащим на руководящей должности, который подходил к принятию важных решений, опираясь на мнение своих подчиненных. Аръян Менгеринк — начальник окружной полиции Восточных Нидерландов в голландском городе Айселланд. До начала карьеры Аръян был 20-летним парнем с идеалистическими стремлениями делать что-то для людей и оставить свой след. После семи лет службы обычным патрульным полицейским он был готов к следующему шагу и подал заявку на трехлетнее обучение в полицейской академии. Он стал инспектором, а затем, в 53 года, начальником полиции.

Продвигаясь по служебной лестнице, Менгеринк всегда осознавал важность сотрудничества с подчиненными ему офицерами. Он понимал, что планы, разрабатываемые и обсуждаемые в кабинетах, влияют на коллег, которые воплощают их в жизнь на улицах, в работе с населением.

При Аръяне в полиции произошла неудачная попытка реорганизации. Он говорил: «Планы были превосходными, но они составлялись в узком кругу, без участия людей, которым предстояло их осуществлять. И в результате мы столкнулись с таким сопротивлением, что ничего не вышло, и нам пришлось отказаться от этих планов. Это был печальный опыт, но зато я понял, как в следующий раз нужно действовать в подобной ситуации».

При следующей попытке реорганизации Аръян использовал иной подход, обратившись за помощью к коллегам. При планировании нового реорганизационного процесса важную роль получили сотрудники полиции. Размышляя, как вовлечь их в него, Менгеринк организовал семинары, на которые пригласил

100 сотрудников организации, занимавших самые разные должности — от юриста до секретаря и от шефа полиции до простого постового, — так чтобы каждый, опираясь на свой профессиональный опыт, мог внести вклад в общее дело. На этих семинарах его команда представляла идеи проведения реорганизации и предлагала сотрудникам высказать свои соображения и обсудить их с разных точек зрения.

Устраивая эти дискуссионные семинары, Арьян обнаружил, что благодаря им планы становятся более продуманными и что благодаря вовлеченности в процесс люди чувствуют себя непосредственными участниками происходящего. Теперь до них не просто доводили принятые наверху решения, они стали их соавторами, могли влиять на них и поэтому верили в них. А кроме того, они увлекали этой верой других.

Эти два подхода отражают суть различий между лицами, принимающими решения, и организаторами дискуссий. Первые принимают быстрые решения, оставляя людей в неведении, так что они вынуждены лишь обсуждать между собой свершившийся факт и пытаться понять его подоплеку. Вторые запускают обсуждение до принятия решения и в процессе формируют команду, способную на разумные действия.

Организатор дискуссии

Лутц Зиоб, топ-менеджер Microsoft, о котором мы уже рассказывали, осуществляет процесс принятия решений в своей организации как истинный организатор дискуссий. Когда Лутц в 2003 г. взял на себя управление образовательным бизнесом Microsoft, это было традиционное подразделение, которое проводило пятидневные обучающие курсы с помощью партнерских фирм. На тот момент оно не выполняло план по доходам и охвату аудитории.

Лутц оказался перед лицом двойной проблемы: нужно было срочно возвращать подразделению устойчивую прибыльность и в то же время резко расширить охват аудитории, чтобы как можно большее число заказчиков и потенциальных заказчиков владело технологическими решениями Microsoft. Как генеральный менеджер Microsoft Learning Business, Лутц должен был определить, стоит ли решать эти задачи в рамках существующей базы партнерских тренинговых фирм или лучше внедрить смелый — и потенциально рискованный — новый подход в секторе обучения.

Лутц, сохранивший легкий немецкий акцент, — человек, обладающий редким сочетанием увлеченности и сдержанности. Он — ветеран образовательных программ в сфере ИТ, прекрасно разбирающийся как в общей стратегии, так и в деталях управления этим бизнесом. У него очень разноплановая команда, участников которой он подбирает именно по такому принципу. Некоторые из них — давние сотрудники Microsoft. Другие имеют большой опыт в образовательном бизнесе, приобретенный в разных технологических фирмах. Немногие впервые попали в эту сферу, получив возможность попробовать себя в чем-то новом, отличном от того, к чему они привыкли.

Достаточно провести с Лутцем пятнадцать минут, чтобы понять, что этот человек прекрасно может принимать решения самостоятельно, опираясь на свои глубокие знания. И, учитывая уровень ставок, многие топ-менеджеры так бы и поступали. Но Лутц любил дискуссии и был убежден, что чем важнее решение, тем больше людей должно участвовать в процессе его принятия. Поэтому он поставил задачу перед своей командой.

Он собрал команду и обрисовал проблему, сформулировав основные вопросы. Стоит ли полностью переориентировать бизнес на рынок образования, распространяя свои продукты через школы, а не через тренинговые фирмы? Нужно ли рисковать, отказываясь от существующей бизнес-модели, чтобы,

возможно, добиться большего охвата клиентов? Он раздал членам команды задания и назначил следующее совещание через две недели на острове Оркас неподалеку от штаб-квартиры Microsoft в Редмонде, штат Вашингтон. Участники должны были представить всю информацию, которую им удастся собрать, и свои взгляды относительно выхода на рынок образования.

Собравшись на острове, они обнаружили обычную обстановку выездного мероприятия — прекрасная природа, ручки и флипчарты и большой, светлый конференц-зал. Значительно важнее было то, что у них было разрешение мыслить самостоятельно. Все было в полной готовности, и после краткого напоминания о сути вопроса Лутц сразу же перешел к основной задаче: «Как вам уже известно, весь наш 300-миллионный образовательный бизнес основан на модели, которая скоро может оказаться окончательно устаревшей. Мы должны решить, продолжать ли цепляться за нее или внедрить совершенно новую модель и вместо наших корпоративных учебных центров начать использовать образовательные учреждения, где наши программы будут адресованы людям на гораздо более ранних этапах жизни».

Он задал расширенные параметры для дискуссии. Он специально подчеркнул: «Я жду от вас лучших мыслей. Каждый не только может, но и должен совершенно свободно высказать все, что думает. Мы должны быть совершенно откровенными. Мы исследуем все предложения и зададим друг другу сложные вопросы». После этого он официально объявил первую дискуссию открытой.

Он начал разговор с ряда смелых вопросов. Нужно ли нам присутствие в образовательных учреждениях? Что потребуется для успеха? После каждого вопроса он приглашал команду подключиться и всесторонне обсудить его.

Когда дискуссия начинала приходить к какому-то общему знаменателю, он обострял ситуацию, предлагая людям поменяться местами и попробовать найти возражения против тех

аргументов, которые они сами выдвигали ранее: «Крис, поменяйтесь сторонами с Разой. Раза, ты выступала за это, а теперь будешь против этого возражать. Крис, а ты будешь защищать ее точку зрения». В первые моменты такой обмен ролями казался странным, но очень быстро люди начинали смотреть на проблему с совершенно другой стороны. Кроме этого, он мог попросить человека представить себя в роли, не соответствующей его настоящим функциям, и взглянуть на задачу «чужими» глазами: «Тереза, ты рассматриваешь этот вопрос с точки зрения специалиста по международным связям, а теперь, пожалуйста, попробуй представить, как решить его здесь, на месте». Или: «Ли Энн, ты занимаешься технической стороной дела. А что можешь сказать о маркетинговой стороне?» Когда люди принимали на себя непривычные роли, возникали новые озарения. Лутцу нравилось провоцировать споры, и он был заметно разочарован, если дискуссия не обострялась и атмосфера не наэлектризовывалась.

Команда с неподдельным интересом рассматривала разнообразные перспективы. Они подвергали критическому рассмотрению предположения друг друга, а нередко и свои собственные. Они радостно отбросили тон вежливого профессионализма, отличающий столь многие корпоративные мероприятия, и набросились на представленную проблему практически как голодные звери. Это был очень серьезный подход к очень серьезному решению.

В конечном итоге в организации было принято решение выходить на академический рынок, и в последующие два года они планировали и осуществляли разворот бизнеса в сторону учащихся и преподавателей. Его охват увеличился в более чем три раза — с 1500 корпоративных партнеров до 4700 академических — всего лишь за два года.

Лутц не бросает дискуссию на произвол судьбы. Ему хорошо известно, что спровоцировать спор легко, но управление

разумной и эффективной дискуссией требует целенаправленного подхода.

Три практики организатора дискуссии

В ходе наших исследований мы обнаружили, что в процессе принятия решений Вдохновители отличаются от Подавителей в трех важных аспектах. В то время как Подавители излагают проблему, доминируют в дискуссии и навязывают всем свои решения, Вдохновители 1) формулируют задачу; 2) завязывают дискуссию и 3) управляют совместным принятием обоснованных решений. Давайте изучим каждую из этих практик более детально.

1. Сформулировать задачу

Наши исследования показали, что секрет хорошего решения заключается в том, что делают руководители еще до начала обсуждения. Они подготавливают почву для дискуссии и проводят обсуждение, формулируя правильные вопросы и правильную команду. Затем они излагают задачу и управляют процессом так, чтобы каждый мог внести свой вклад. Правильная формулировка задачи включает в себя четыре пункта:

- **ВОПРОС.** Какое решение мы должны принять? Какие у нас имеются альтернативы?
- **ПОЧЕМУ?** Почему важно ответить на этот вопрос? Почему данное решение требует коллективного участия и обсуждения? Что произойдет, если мы сообща не займемся данной проблемой?
- **КТО?** Кто будет участвовать в принятии решения? Кто должен внести свой вклад?
- **КАК?** Как будет приниматься окончательное решение? Большинство голосов? Консенсусом? Или вы сами (или

кто-то еще) примете окончательное решение, учтя все мнения и рекомендации?

Хорошая дискуссия начинается с важного, провокационного вопроса — не любой вопрос будет правильным. Тим Браун, президент знаменитой инновационной дизайнерской фирмы IDEO, сказал:

Наша, вероятно, главная задача как лидеров — задавать правильные вопросы и сосредотачиваться на правильных задачах. В бизнесе очень легко увлечься исключительно теми проблемами и вопросами, которые очевидны и находятся прямо перед глазами. Но не важно, насколько вы креативны как лидер, не важно, насколько хороши будут найденные вами ответы. Если вы задаетесь не теми вопросами, вы не сможете осуществлять руководство так, как следует⁴.

Далее Тим Браун продолжает: «Правильные вопросы обычно не валяются под ногами в ожидании, пока их кто-то подберет и задаст»⁵. Задача Вдохновителя — выбрать правильную задачу и сформулировать правильный вопрос, чтобы другие могли найти на него ответы.

Типичная ошибка — пытаться обсуждать тему, а не вопрос. Наиболее продуктивные дискуссии возникают в поисках ответа на правильно поставленный опрос с четкими, часто взаимоисключающими возможными ответами. Например, неудачным вопросом для обсуждения будет: «Где нам стоит сократить расходы?» Гораздо лучше будет спросить: «Следует ли сократить финансирование проекта А или проекта В?»

Когда проблема сформулирована, руководитель должен начать дискуссию и воздерживаться от желания вмешаться. Он должен

дать людям время на то, чтобы подготовиться и собраться с мыслями, зная, что это поможет ходу мыслей и не позволит скатываться в эмоции. Он не только формулирует задачу, но и определяет роль для каждого. Часто эта роль заключается в представлении продуманной точки зрения и аргументов в ее поддержку. Мы обнаружили одну интересную вещь: команды принимают более обоснованные решения, когда у людей есть четкие точки зрения на вопрос, а не когда они изначально занимают нейтральную позицию.

Привлекая свою команду к принятию важного решения, описанного выше, Лутц Зиоб четко сформулировал вопрос: должны ли мы полностью переключиться на рынок образования, распространяя учебные программы через школы, а не через провайдеров корпоративных тренингов? Он объяснил, почему это решение способно в очень большой степени повлиять на охват клиентов и обучение как можно большего числа потенциальных пользователей. Он обрисовал процесс и дал участникам две недели на подготовку, попросив их по истечении этого срока представить свою точку зрения и информацию, ее подкрепляющую.

Когда лидер правильно формулирует задачу, все остальные знают, на чем следует сосредоточиться. Они понимают рамки обсуждения. Такая формулировка действует как хирургическая простыня, используемая в большинстве медицинских процедур. Представьте себе, что вы сидите на каталке и медики готовят вас к операции на колене. Вас тычут в разные места, изучают со всех сторон, проверяют и перепроверяют и дают заполнить кучу разных бумаг. А затем медсестра дает вам большой черный маркер и просит написать НЕТ на том колене, которое не нужно оперировать, и ДА прямо под тем, на котором будет проходить операция. Вначале это может показаться вам странным, но потом вы осознаете, что скоро вы будете в полной отключке, и радостно оставляете последние инструкции для хирурга. Когда вас

привозят в операционную, другая медсестра накрывает вас тонкой голубой простыней, закрывая все, кроме нужного колена, которое виднеется через квадратную прорезь в середине. Операционная команда видит только обезличенное колено, которому нужна новая передняя крестообразная связка. Теперь их ничто не отвлекает, и они готовы работать. Когда лидер четко формулирует задачу (проясняя вопрос, обоснования и процесс) и дает людям возможность подготовиться, команда готова к дискуссии.

Когда ставки высоки, организатор дискуссии требует лучших идей от всех присутствующих. Он знает, что люди будут выкладываться, если проблема обозначена четко и ясно и обсуждается конкретный вопрос. Он знает, что дискуссия будет полноценной, если она будет подкреплена фактами, а не голословными утверждениями, и что о сборе нужной информации нужно позаботиться заранее.

Благодаря тому, что Вдохновители готовятся к дискуссии и тщательно формулируют задачу, они оказываются способны более полно, чем Подавители, использовать способности своих людей. Вдохновители добиваются того, что люди не тратят свои интеллектуальные силы впустую и их энтузиазм не распыляется на побочные вопросы. Управляя дискуссией с помощью ключевых вопросов, заданных в ясном контексте, они порождают в людях мотивацию и готовность участвовать в процессе и используют их возможности на 100%. Вдохновители любят дискутировать, но эти дискуссии всегда имеют четкую цель. Они знают, чего хотят получить от дискуссии и от людей, в ней участвующих. Вдохновители — не просто любители дискуссий; они — организаторы дискуссий.

2. Завязать дискуссию

Сформулировав задачу, Вдохновители начинают обсуждение. В ходе наших исследований и тренингов для топ-менеджеров я смогла определить четыре элемента удачной дискуссии:

- **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ.** Поставленный вопрос очень серьезен и важен для всех присутствующих.
- **ВСЕСТОРОННОСТЬ.** Присутствующие делятся необходимой информацией, чтобы выработать полное коллективное понимание существующих проблем.
- **ФАКТИЧЕСКАЯ ОБОСНОВАННОСТЬ.** Обсуждение основано на фактах, а не на личных мнениях.
- **ОБУЧЕНИЕ.** По завершении обсуждения люди чувствуют, что для них важнее то, что они узнали, а не кто выиграл или проиграл.

Как вести подобную дискуссию? В любом хорошем обсуждении есть две стороны, своего рода «инь» и «ян». Первая — это создание спокойной обстановки. Вторая — требование дисциплины. Вдохновители обеспечивают и то и другое.

Инь: создание спокойной обстановки для наилучшего мышления

Как Вдохновители создают спокойную обстановку, в которой люди способны мыслить наилучшим образом?

Они добиваются этого, избавляя людей от опасений. Они удаляют все факторы, которые могут заставить их сомневаться в себе или своих идеях, и опасения, заставляющие людей помалкивать. Один менеджер, с которым мы говорили, рассказал нам о своем боссе: «У Амита твердые убеждения, но, *прежде* чем высказать мнение, он запускает обсуждение. — И далее: — С Амитом вы всегда понимаете свое положение. Он относится ко всем с уважением, но при этом откровенно скажет, если что-то не

имеет смысла. У меня никогда не было проблем с тем, чтобы сказать ему, что я думаю».

Еще одна топ-менеджер, с которой мы работали, знала, что имеет репутацию умного и сильного человека и что ее побаиваются. Ее непосредственный подчиненный недавно заметил в ней перемену: «Когда группа обсуждает какой-то вопрос, Дженнифер специально старается придержать свое мнение до самого конца. Она дает всем членам команды возможность высказаться, прежде чем озвучит свое мнение».

Вдохновители создают спокойную обстановку, но при этом требуют основанной на фактах, дисциплинированной дискуссии. Они хотят убедиться, что каждый из участников надежно пристегнулся, потому что готовы нажать на педаль газа.

Ян: требование дисциплины

Как Вдохновители требуют дисциплины дискуссии?

Они задают вопросы, бросающие вызов общепринятому мнению. Они задают вопросы, показывающие, что тянет организацию назад. Они задают вопросы, заставляющие команду мыслить шире и копать глубже. Они требуют фактов. По словам одного из членов его команды, Джим Барксдейл, бывший генеральный директор Netscape, был известен своим высказыванием: «Если у вас нет фактов, будем опираться на мое мнение». Организаторы дискуссии не поддаются голословным соображениям и эмоциональным аргументам, они настойчиво требуют фактов, в том числе свидетельствующих в пользу новых и альтернативных взглядов.

Команда топ-менеджеров европейской компании, занимающейся электронной торговлей, решала вопрос о добавлении новой функции в их интернет-магазине. Команда горячо поддерживала идею. Но генеральному директору было недостаточно интуитивного одобрения, и он решил добавить строгости в коллективное обсуждение. Он спросил у команды,

будет ли новая функция действительно способствовать увеличению продаж. В ответ он услышал мнения, но продолжал требовать цифры и факты. Команда начала изучать факты и представила общий анализ. Но гендиректор хотел еще больше подробностей. Он попросил группу проанализировать страну за страной и еще раз внимательно изучить все данные, чтобы дать точный ответ на вопрос.

Один из присутствовавших топ-менеджеров сказал: «Никто не смог просто остаться при своем мнении». Группа сражалась с проблемой, пока наконец не пришла к выводу, что у них пока недостаточно информации для принятия однозначного решения, и определила, какие еще дополнительные данные им нужны. Этот руководитель компании вел дискуссию, требуя дисциплины и обоснованных решений.

В 2001 г., когда Сью Сигель была президентом Affymetrix, она провела компанию через процесс принятия критически важного решения, которое стало для всех моментом истины, используя силу фактов и открытость для полного раскрытия интеллектуальной мощи своей организации.

Affymetrix разрабатывала технологии микроматриц, с помощью которых ученые анализировали сложную генетическую информацию. За три года до этого компания стала публичной и переживала период устойчивого роста — в ней работало уже 8090 сотрудников. Сью получила от потребителей неприятные новости о некоторых проблемах с микроматрицами GeneChip, которые могли привести к получению неверных результатов, правда, лишь в одной из сфер применения. Как президент, она должна была принять одно из самых трудных решений — следует ли отозвать продукт?

У Сью имелся большой опыт управления в медико-биологической отрасли, она была прекрасно знакома с технологиями и всеми трудностями в этой области. Но она не стала полагаться исключительно на собственное понимание

ситуации и, не принимая во внимание управленческую иерархию, обратилась за данными и знаниями ко всем, кто мог внести вклад в решение проблемы. Она прямо сказала, что ждет от них помощи.

Затем Сью собрала большое совещание с участием представителей различных уровней организационной иерархии и менеджмента. Она обрисовала масштаб проблемы и ее потенциальные последствия для компании. Циклы разработки продукции в биотехнологии длительны, и исправить что-то за один день невозможно. Для молодой компании это было решение с далекоидущими последствиями, и какой ответ будет наилучшим, было совершенно неясно. В любом случае эти последствия компании предстояло ощущать еще не один год. Сью представила пару возможных сценариев развития событий, а затем начала задавать вопросы, чтобы гарантировать, что рабочая группа обдумает решение со всех сторон. «Как это повлияет на наших потребителей?.. Какую юридическую ответственность мы несем?.. Какими будут финансовые последствия?» Она обратилась к участникам за данными и рекомендациями. Обсуждение продолжалось два напряженных дня, после чего Сью попросила менеджмент взвесить все «за» и «против», и в конечном итоге они решили отозвать продукт. На следующий день она села в самолет, чтобы отправиться на финансовую конференцию Goldman Sachs в Лагуна-Нигель, Калифорния, на которую были приглашены более тысячи аналитиков, акционеров и специалистов отрасли, чтобы рассказать им о допущенной ошибке и принятом решении.

Отзыв продукта оказался финансово невыгоден для молодой организации, отрицательно повлияв на ее рыночную капитализацию и мгновенно превратив компанию из любимицы Уолл-стрит в парию. Однако, поскольку за решением стояла вся организация, они смогли уверенно претворить его в жизнь и объяснить потребителям и рынку. Это позволило им быстро

восстановиться, вернуть себе положение на рынке и увеличить рыночную капитализацию. Отзыв продукта оказался поворотным моментом в построении тесных связей с потребителями и уважения к вкладу рядовых сотрудников, которое стало отличительной чертой компании. В четыре последующих года под руководством Сью Affymetrix продолжала расти и превосходить все ожидания по росту продаж и прибыли.

Это тяжелейшее решение в итоге оказалось успешным, потому что основывалось на полной открытости и использовании всех интеллектуальных ресурсов организации и было принято в интересах потребителей.

Организаторы дискуссии всегда рассматривают проблему всесторонне. Если группа слишком быстро движется к консенсусу, Вдохновители нередко делают шаг назад и предлагают кому-нибудь найти аргументы в пользу иного варианта. Или находят такие аргументы сами. Они хотят быть уверены, что испробовали все варианты. Вспомните, как Лутц Зиоб стимулирует дисциплину мышления во время дискуссии. Если уже на раннем этапе все готовы согласиться с одной точкой зрения, он вмешивается, разрушая кажущуюся гармонию и подкидывая участникам новые спорные вопросы. Потом происходит «переключение». После того как сотрудники по его просьбе приходят на совещание, подготовив обоснования той ли иной точки зрения, он предлагает им забыть об этих обоснованиях и попытаться защитить абсолютно противоположную точку зрения. Представьте, какой эффект это оказывает на команду. Отстаивая другое мнение, люди: 1) видят проблему глазами других, в результате чего вырабатывается более глубокая эмпатия и взаимопонимание; 2) должны спорить с самими собой, вскрывая все недочеты и потенциальные ловушки своей изначальной позиции; 3) находят новые альтернативы, что способствует селекции лучших идей; и 4) отделяют себя от той или иной позиции. Когда окончательное

решение достигнуто, у него нет конкретных авторов или защитников. Оно принимается действительно коллективно.

В следующей таблице суммирован ряд практик, которые организаторы дискуссии используют для создания безопасной обстановки и одновременного требования строгой аргументации.

Создание спокойной обстановки для наилучшего мышления (инь)	Требование дисциплины (ян)
<ul style="list-style-type: none">• Высказывать свое мнение последним, после того как выслушаны все остальные точки зрения.• Предлагать людям встать на противоположные позиции.• Стимулировать представление всех возможных точек зрения.• Сосредоточиться на фактах.• Обезличить проблему и отделить ее от эмоциональных реакций.• Выходить за рамки организационной иерархии и должностей	<ul style="list-style-type: none">• Задавать непростые вопросы.• Подвергать сомнению убеждения.• Искать доказательства в данных.• Рассматривать проблему с разных точек зрения.• Воевать с проблемой, а не с людьми.• Постоянно спрашивать «почему?», пока не будет найдена первопричина.• В равной степени обсуждать обе стороны проблемы

3. Управлять совместным принятием обоснованного решения

Вдохновители могут наслаждаться дискуссией, но они всегда ведут ее к логическому концу: к принятию обоснованного решения. Они достигают этого тремя путями. Во-первых, делают процесс принятия решения полностью прозрачным. Во-вторых, принимают решение или открыто передают это право кому-то еще. И в-третьих, доносят решение и его обоснования до всей организации.

Прозрачность процесса принятия решения

После всестороннего обсуждения проблемы Вдохновители дают людям понять, что следующим шагом должно стать принятие решения. Они подводят итог, обобщая главные идеи и результаты дискуссии, и объясняют людям, что должно последовать за этим. Они задаются следующими вопросами:

- Мы примем решение прямо сейчас или нам нужна дополнительная информация?
- Решение будет коллективным или окончательное слово останется за руководителем?
- Если это коллективное решение, как мы учтем мнение несогласных?

Одна из топ-менеджеров, работу которых мы изучали, четко дает понять, когда обсуждение завершено и что будет дальше: «Аллисон всегда говорит, кто и когда будет принимать решение, так что люди не остаются в подвешенном состоянии, не зная, как оно будет принято».

Вдохновители всегда делают так, чтобы люди знали, как будут использованы их идеи и их работа. Благодаря этому они понимают, что их усилия потрачены не зря, и с готовностью будут поддерживать своего руководителя в будущем. Таким образом Вдохновители гарантируют полную отдачу со стороны своих людей не в одном конкретном случае, а постоянно.

Принятие решения

Хотя Вдохновители знают, как стимулировать и использовать коллективное мышление, они далеко не всегда стремятся к консенсусу. Бывают случаи, когда они хотят добиться от группы полного единодушия, но, как показали наши исследования, в других ситуациях не боятся оставить последнее слово за собой.

Женщина-менеджер, ответственная за освоение новых рынков в глобальной технологической компании, сказала о своем

руководители так: «Крис предпочитает коллективные решения, принятые единогласно, но он практичен и вполне способен для ускорения процесса взять окончательное решение на себя или передать это право кому-то другому, если оно находится в сфере компетенции данного человека».

Донесение решения и его обоснований до организации

Одно из преимуществ целенаправленной дискуссии — это обоснованность и импульс, нужные для претворения решения в жизнь. Когда люди всесторонне обсуждают проблему, у них вырабатывается глубокое понимание ее первопричин и возможных последствий, а также мотивация к переменам. Они оставляют свой след. Достигнув общего согласия, они становятся способны коллективно работать над реализацией принятого решения.

Лутц в своей организации часто проводит дискуссии в конференц-зале, который все называют «театром». Театр выглядит как любое другое помещение для совещаний, с большим столом посередине, за которым рассаживаются главные участники. Однако вдоль стен там установлены дополнительные стулья, потому что на дискуссии может присутствовать любой, кто захочет. Каждый, кому небезразлична данная проблема, может прийти и послушать, что там говорится. Команда Лутца зовет этот зал театром, потому что он напоминает хирургический театр в университетской клинике, где студенты и все желающие могут наблюдать за операцией. Следя за дискуссией, люди лучше понимают существующие проблемы. Когда решение принято, сотрудники всех уровней уже готовы реализовывать его. При такой прозрачной модели принятия решений донести его и его обоснованность до всех легко, потому что организация уже подготовлена к движению вперед.

Театр не только помогает сотрудникам организации понять решение и подготовиться к его исполнению; подобно студентам-

медикам, обучающимся проводить операции, они узнают, что может потребоваться от них, когда их позовут обсудить очередную проблему.

Подход Подавителя к дискуссиям

Вместо того чтобы искать интеллектуальные ресурсы в своей организации, Подавители обычно предпочитают принимать решения быстро, либо руководствуясь только своим мнением, либо при участии узкого круга доверенных лиц. Тогда люди начинают метаться и строить догадки и оказываются совершенно неспособны эффективно исполнять принятое решение.

Побывав на одном из совещаний, которые проводил лидер-Подавитель, с которым я работала, я была поражена резким контрастом обстановки с «театром» Лутца Зиоба. Совещание проходило в кабинете этого руководителя в формате двух кругов. За маленьким круглым столом восседал такой же маленький кружок избранных, которые обсуждали проблемы и принимали решения. А по периметру помещения стояли люди, молча записывающие что-то в свои блокноты. По окончании совещания я не вытерпела и спросила у одной из этих бессловесных фигур, в чем же смысл всего этого действия? Она ответила: «О, мы никогда не участвуем в принятии решений, и нам ни за что не получить места за столом. Мы просто делаем записи, чтобы нашему вице-президенту потом не пришлось объяснять нам, что делать». Это мало напоминает хирургический театр и гораздо больше — лекционную аудиторию.

Подавители не формулируют задачу для дальнейшего обсуждения и принятия решения. Они, как правило, кратко сообщают о проблеме, а затем доминируют в обсуждении и навязывают присутствующим свое решение.

ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ. Когда возникает та или иная проблема, Подавители объявляют о ней или о своих решениях, но редко приглашают людей принять участие в обсуждении или выработке решений. Они не объясняют, «что» и «как», они лишь сообщают «что». Один директор по ИТ на еженедельных совещаниях постоянно поднимал кучу разнообразных вопросов. Один из его подчиненных рассказывал: «Однажды он вошел и заговорил о проблеме эргономичных клавиатур и распространялся на эту тему целый час. Он упорен и умен, но занимает собой все пространство. Он добивается миллиметрового прогресса в миллионе направлений».

ДОМИНИРОВАНИЕ В ДИСКУССИИ. При обсуждении проблем Подавители обычно доминируют, стремясь в первую очередь донести до всех свои собственные идеи. Они любят поговорить, но не выступают в роли организаторов дискуссии. Вспомните Джонатана Эйкера: в чем была его ошибка? Он собрал команду прекрасных игроков и получил данные. Но Эйкерс не запустил реальный процесс обсуждения. Вместо этого он навязывал всем свое мнение и мешал другим проявить знания и энергичность.

НАВЯЗЫВАНИЕ РЕШЕНИЯ. Подавители не управляют коллективным принятием решений, а навязывают свое и пресекают дальнейшую дискуссию. Пытаясь положить конец прениям на совещании рабочей группы, один такой топ-менеджер сказал: «Я думаю, все согласны с тем, что управление данной деятельностью требует глобальной централизации». Участники группы растерянно переглядывались, зная, что далеко не все разделяют это мнение. Одна смелая женщина рискнула нарушить всеобщее молчание и сказала: «Нет, Джо, мы услышали твоё мнение, но не все с ним согласны».

Какое влияние на организацию оказывает такой подход к принятию решений? На первый взгляд может показаться, что Подавители принимают правильные, рациональные решения. Однако из-за того, что они полагаются на интеллект лишь малого числа людей и не задумываются о дисциплине дискуссии, большая часть организации остается в неведении, не понимая, чем обусловлено то или иное решение и на каких предположениях или фактах оно основано. Не имея ясности, люди начинают обсуждать правильность этого решения между собой, впустую проводя время вместо того, чтобы исполнять намеченное.

В этом заключается одна из причин того, почему Подавители не распределяют ресурсы эффективно, а тратят их впустую. Принимающие решения не используют все доступные им кадровые, интеллектуальные и информационные ресурсы. Потенциал организации остается невостребованным. Вопреки этому, они требуют все больше ресурсов, удивляясь, почему не растет продуктивность.

Вдохновители, наоборот, не только получают от окружающих людей все, на что те способны; с помощью дискуссии они раздвигают границы возможного для отдельных людей и команды в целом. Какими бы острыми ни были дискуссии, в них выявляются реальные факты и проблемы, заставляющие людей прислушаться и задуматься. В результате Вдохновители наиболее полно используют имеющиеся ресурсы и развивают их, чтобы достойно встретить любую новую задачу.

Как стать организатором дискуссии

Что движет организатором дискуссии? Как руководитель учится вести обсуждение так, как это делали Лутц в Microsoft Learning или Сью Сигель в Affymetrix? И как можно из принимающего решения превратиться в организатора дискуссий?

Наши исследования и опыт в обучении топ-менеджеров показывают, что лидеры могут пройти весь путь от Подавителя к Вдохновителю. Но для этого требуется нечто большее, чем просто освоение новых лидерских практик. Часто необходим кардинальный пересмотр сложившихся взглядов. И нередко это происходит, когда руководитель начинает иначе воспринимать свою роль. Это может случиться, если он видит, что его главная функция — задавать вопросы, стимулирующие глубокие размышления и поиск строго обоснованных ответов.

Несколько лет назад я на добровольных началах стала организатором дискуссии с участниками программы Junior Great Books для младшей школы. Вначале это казалось мне простой волонтерской работой. Моя задача была четко определена: провести обсуждение замечательной детской книги с группой третьеклассников. Такой же ясной была и цель: заставить их углубиться в историю в поисках ее смысла и обсудить ее со сверстниками. Несмотря на мои заявления о том, что я прекрасно знаю, как вести дискуссии, меня послали на однодневный тренировочный семинар для освоения методики «коллективного расследования»⁶. В результате я овладела простым, но очень эффективным методом проведения дискуссий.

В коллективном расследовании есть три правила.

1. **ВЕДУЩИЙ ДИСКУССИИ** может только задавать вопросы. Это означает, что он не может отвечать на собственные вопросы или давать свою интерпретацию смысла истории. Благодаря этому ученики не полагаются на ответы ведущего.
2. **УЧЕНИКИ** должны представить доказательства в поддержку своих теорий. Если ученик считает, что Джек в третий раз взобрался по бобовому стеблю для того, чтобы убедиться в своей неуязвимости, он должен найти в тексте фразу (или несколько), подтверждающую эту идею.

3. **ВСЕ** должны принимать участие в обсуждении. Ведущий должен следить за тем, чтобы каждый имел возможность высказаться. Для этого ему нередко приходится урезонивать самых активных и помогать более застенчивым тоже включиться в беседу.

Благодаря тому, что мне, как ведущей, нужно было лишь задавать вопросы, но не отвечать на них, я ощутила гораздо большую свободу. Мне эта стратегия показалась очень эффективной. А когда кто-то из учеников делился своим мнением и интерпретацией сюжета, я испытывала настоящий трепет, глядя ему в глаза и спрашивая: «А ты можешь чем-нибудь это подтвердить?» Вначале они пугались, но быстро поняли, что мнение без доказательств ничего не стоит. Набираясь опыта, они стали отвечать все быстрее. Они выдавали мне свои идеи, а я (с самым устрашающим видом) пыталась их: «Докажи!» Они начинали поспешно пролистывать книгу в поисках точного места в тексте, подтверждающего их правоту, и гордо зачитывали его. И так как слово получил каждый, то все ученики научились отстаивать свою точку зрения и подкреплять ее данными.

Этот опыт окончательно укрепил мое убеждение в том, что правильно организованная дискуссия представляет собой определенный процесс и имеет свою формулу.

Стартовый блок

ОРГАНИЗИРУЙТЕ ОБСУЖДЕНИЕ. Определите важное решение, которое лучше принимать на основании тщательного коллективного обдумывания. Сформулируйте проблему, подготовьте команду и организуйте обсуждение... основываясь не на своих идеях, а на четком процессе, который заставит людей взвешивать все «за» и «против», прежде чем поддержать ту или иную точку зрения.

Попробуйте вести дискуссию как в третьем классе, соблюдая три правила:

1. **ЗАДАВАЙТЕ ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ.** Задавайте вопросы, проникающие в суть проблемы и решения. Задавайте вопросы, которые заставляют усомниться в общепринятом мнении. Задайте их своей команде и остановитесь. Вместо того чтобы продвигать свою точку зрения, узнайте, что думают люди.
2. **ТРЕБУЙТЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ.** Не допускайте голословных утверждений. Требуйте доказательств. Не ограничивайтесь единичными фактами. Попросите предъявить вам набор данных или явную закономерность. Введите это в привычку, чтобы люди включались в дискуссию, вооружившись данными — если нужно, целым ящиком.
3. **СПРАШИВАЙТЕ ВСЕХ.** Не останавливайтесь на самых громких голосах, выслушайте всех и получите полную информацию. Может оказаться, что негромкие голоса принадлежат аналитическим умам, которые часто лучше всех знакомы с данными и могут предложить наиболее объективный взгляд. Возможно, вам не нужно спрашивать буквально всех до единого, но стремитесь выслушать достаточное количество людей, чтобы обеспечить разнообразие мнений.

Чтобы придать обсуждению дополнительный импульс, можете попробовать еще один шаг:

4. **ПОПРОСИТЕ УЧАСТНИКОВ ПОМЕНЯТЬСЯ ПОЗИЦИЯМИ.** Предложите людям рассмотреть проблему с другой точки зрения. Это поможет сделать решение более объективным и коллективным.

Переосмысливая свою роль лидера, вы обязательно увидите, что ваша главная функция — задавать правильные вопросы, а не иметь наготове правильные ответы. Вы поймете, что лучшие идеи рождаются в ответ на провокационные вопросы и после всестороннего рассмотрения — отдельным человеком или целым сообществом.

Дискуссии и разнообразие идей

Хьюберт Хамфри, американский вице-президент при Линдоне Джонсоне, сформулировал главный принцип принятия решений Вдохновителями, сказав: «Свобода куется на наковальне дискуссий и разнообразия мнений». Наши исследования показали, что на той же наковальне куется и обоснованные решения.

Когда лидер принимает решения единолично, на него ложится ответственность не только за их правильность, но и за их исполнение. Если лишь немногие избранные понимают, в чем реально заключается задача, эта ноша может быть очень тяжела. Но, если лидер привлекает к принятию наиболее важных решений команду, такая ноша распределяется равномерно. При участии коллективного разума принимаются лучшие, наиболее продуманные решения. Всесторонне рассматривая и прорабатывая проблемы, команда набирается сил и находит для решений наиболее прочные обоснования. В дискуссиях рождается коллективная воля и преданность делу, которая позволяет не только тщательно рассмотреть все аспекты существующей проблемы, но и успешно исполнить принятое решение. Возможно, вы помните знаменитое высказывание Маргарет Мид: «Нет никаких сомнений в том, что небольшая группа разумных, преданных своему делу граждан способна изменить мир; фактически только так он и меняется».

Слишком многие лидеры тратят все свои силы на то, чтобы заставить других поверить в предлагаемые ими идеи. Но вместо поддержки они часто получают лишь отторжение, потому что люди, подчиняясь неизбежному, внутренне остаются с ними не согласны. Дайте им внести свой вклад, и вы заслужите их доверие и поддержку.

Глава 5: итоги



Принимающий решения и организатор дискуссии

ПРИНИМАЮЩИЙ РЕШЕНИЯ обсуждает их лишь с небольшим кругом посвященных, в то время как остальная организация остается в неведении и тратит энергию не на их исполнение, а на сомнения в том, насколько они обоснованны.

ОРГАНИЗАТОРЫ ДИСКУССИИ вовлекают людей в обсуждение проблемы, что ведет к принятию обоснованных решений, которые понятны людям и эффективно исполняются.

ТРИ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАТОРА ДИСКУССИИ

1. *Сформулировать задачу.*
 - Поставить вопрос.
 - Сформировать команду.
 - Собрать данные.
 - Сформулировать решение.
2. *Завязать дискуссию.*
 - Создать спокойную обстановку для лучшего мышления.
 - Требовать дисциплины.
3. *Управлять совместным принятием обоснованного решения.*
 - Сделать прозрачным процесс принятия решения.

- Принять решение.
- Донести решение и его обоснования до организации.

КАК СТАТЬ ОРГАНИЗАТОРОМ ДИСКУССИИ

Организируйте дискуссию, выполняя четыре условия: 1) задавайте сложные вопросы; 2) требуйте доказательств; 3) спрашивайте каждого; 4) попросите людей поменяться позициями.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ

	Принимающие решения	Организаторы дискуссии
Что они делают	Привлекают к процессу принятия решений лишь узкий круг доверенных лиц	Прежде чем принять решение, вовлекают в обсуждение людей с широким спектром мнений
Что они получают	<p>Неполное использование ресурсов при чрезмерной нагрузке на немногих избранных.</p> <p>Недостаток информации от тех, кто участвует в принятии решений, в результате чего они могут оказаться неверными.</p> <p>Слишком много ресурсов тратится на тех, кто не понимает обоснований принятого решения и поэтому не может эффективно его исполнять</p>	<p>Использование всех доступных интеллектуальных ресурсов.</p> <p>Реальная информация, необходимая для принятия обоснованного решения.</p> <p>Эффективное исполнение при меньшей затрате ресурсов благодаря общему пониманию поставленной задачи</p>

НЕОЖИДАННЫЕ ОТКРЫТИЯ

1. У лидера может быть определенное мнение, но он должен организовать дискуссию и выслушать точки зрения других людей. Крайне важную роль играют данные.
2. Организаторы дискуссий не всегда стремятся достичь полного консенсуса. После всестороннего обсуждения они могут взять окончательное решение на себя.
3. Острая дискуссия не разрушает команду, напротив, она сплачивает ее и делает сильнее.

Примечания

Предисловие Стивена Кови

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

Предисловие автора

1. 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.
2. Имя изменено.
3. <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.
4. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Pages/SHRM-Job-Security-Is-No-Longer-Top-Driver-of-Satisfaction.aspx#sthash.x5fhRn2v.dpuf>.
5. 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.

Глава 1. Эффект Вдохновителя

1. Bono, "The 2009 Time 100: The World's Most Influential People," *Time*, May 11, 2009.
2. Имя изменено.
3. Имя изменено.
4. Имя изменено.
5. Метод исследования и данные доступны в приложении А.
6. Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).
7. Nicholas D. Kristof, "How to Raise Our I. Q.," *New York Times*, April 16, 2009.
8. Ibid.; Richard E. Nisbett, *Intelligence and How to Get It: Why Schools and Cultures Count* (New York: W. W. Norton & Company, Inc., 2009).
9. Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), 159.
10. Имя изменено.

- [11.](#) Dweck, *Mindset*, 6.
- [12.](#) Там же, 7.
- [13.](#) Adrian Gostick and Scott Christopher, *The Levity Effect: Why It Pays to Lighten Up* (Hoboken, NJ: Wiley, 2008), 12. Pat Riley, speech to SAP (Miami, July 12, 2011).
- [14.](#) Joel Stein, "George Clooney: The Last Movie Star," *Time*, February 20, 2008.

Глава 2. Магнит для талантов

- [1.](#) Имя изменено.
- [2.](#) Carol Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (New York: Random House, 2006).
- [3.](#) Jack and Suzy Welch, "How to Be a Talent Magnet," *BusinessWeek*, September 11, 2006.

Глава 3. Освободитель

- [1.](#) Имя изменено.
- [2.](#) Доля учеников, получивших «хорошо» или «отлично», выросла с 82 до 98%. Доля учеников, получивших оценку «удовлетворительно» или «неудовлетворительно», уменьшилась с 9 до 2%.
- [3.](#) «Вдохновитель года» (The Multiplier of the Year) — ежегодный конкурс, спонсируемый The Wiseman Group. Награду получает лидер, который может служить примером воплощения идей книги «Вдохновители», по номинации от своих сотрудников. Подробная информация: <http://multipliersbook.com/nominate-leader-2016-multiplier-year-award/>.
- [4.](#) Peter B. Stark and Jane S. Flaherty, *The Only Negotiating Guide You'll Ever Need* (New York: Random House, 2003).

Глава 4. Провокатор

- [1.](#) Larry Huston and Nabil Sakkab, "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation," *Harvard Business Review*, March 2006.
- [2.](#) Noel Tichy, *The Leadership Engine* (New York: Harper Business, 1997), 244.
- [3.](#) Интервью с Ризом Ханом, *One on One*, канал Al Jazeera, 19 января 2008 г.

Глава 5. Организатор дискуссии

- [1.](#) 18 апреля 2006 г., стоя в Розовом саду, Буш, на которого давили, чтобы он уволил министра обороны Дональда Рамсфельда с его поста, объяснил свой подход к принятию решений. Он сказал: «Дон Рамсфельд прекрасно работает... Я слышу, что говорят, я читаю прессу, и мне известны все домыслы. Но я — решатель, и я решаю, что лучше. И для Дона Рамсфельда лучше остаться на посту министра обороны».
- [2.](#) Joe Klein, "The Blink Presidency," *Time*, February 20, 2005.
- [3.](#) Michael R. Gordon, "Troop 'Surge' Took Place Amid Doubt and Debate," *New York Times*, August 30, 2008.
- [4.](#) Цит. по: Adam Bryant, "He Prizes Questions More Than Answers," *New York Times*, October 24, 2009.
- [5.](#) Там же.

[6.](#) Коллективное расследование — методика обучения, разработанная и распространяемая фондом Junior Great Books.

Читайте продолжение во 2 части книги.

Сноски

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

[2] Society for Human Resource Management (Общество управления человеческими ресурсами) — американское объединение профессионалов в области управления персоналом.

[3] Уитмен ушла с поста гендиректора eBay в ноябре 2007 г., став кандидатом в губернаторы штата Калифорния (2010), а позже гендиректором Hewlett-Packard (2011–2018).

[4] Sholastic Assessment Test — стандартизированный американский экзамен для старшеклассников, примерный аналог нашего ЕГЭ.

[5] Intuit — крупнейший американский поставщик ПО для создания налоговой отчетности малых предприятий и физлиц.

[6] Американский биржевой индекс компаний рынка малой капитализации.

[7] Старейшая американская некоммерческая организация внешкольного образования.

[\[8\]](#) Общественная организация людей с исключительно высоким показателем IQ.

[\[9\]](#) Одна из старейших и крупнейших в мире фирм стратегических консультантов.

[\[10\]](#) Улица в калифорнийском городе Менло-Парк, на которой сосредоточены офисы ведущих американских венчурных капиталистов.

[\[11\]](#) Паттерсон К., Свитцлер Э., Гренни Дж., Макмиллан Р. Трудные диалоги. Что и как говорить, когда ставки высоки. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2018.

[\[12\]](#) Паттерсон К., Кэрри Дж., Макмиллан Р., Свитцлер Э. Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением. — М.: Вильямс, 2008.

[\[13\]](#) Паттерсон К., Макмиллан Р., Свитцлер Э., Максфилд Д., Гренни Дж. Изменить все, что угодно. 6 мощных инструментов для достижения любых целей. — М.: Эксмо, 2014.

[\[14\]](#) Паттерсон К., Гренни Дж., Максфилд Д., Макмиллан Р., Свитцлер Э. Как влиять на других. Принципы, методы, примеры. — М.: Вильямс, 2008.

Читайте продолжение во 2 части книги.