



ВДОХНОВИТЬ КОМАНДУ

Жестко, четко и (обязательно) с юмором: как вдохновляют команды в Disney, Facebook, Google и Microsoft.



ЛИЗ УАЙЗМАН

— американский бизнес-консультант. Автор нескольких бестселлеров по самообразованию и лидерству. Является генеральным директором Wiseman Group — научно-исследовательской компании со штаб-квартирой в Силиконовой долине. Среди ее клиентов такие компании, как Apple, AT & T, Disney, Facebook, Google, Microsoft, Nike, Tesla, Twitter и другие.

Вдохновлять свою команду на достижение результата не только легко, приятно, но и эффективно. Генеральный директор научно-исследовательской компании Wiseman Group Лиз Уайзман, помогающая топ-менеджерам по всему миру совершенствовать навыки лидерства, уверена, что вдохновители могут добиться лучших результатов в сравнении с тиранами. Утверждение основано на исследованиях лидеров Apple, AT&T, Disney, Facebook, Google, Microsoft, Nike, Salesforce, Tesla и Twitter. Подробности она рассказала в книге «Вдохновители: как стать лидером, способным усилить команду». Книга опубликована в издательстве Альпина Паблишер. Inc. Russia опубликовал (<https://incrussia.ru/understand/zhestko-chetko-i-obyazatelno-s-yumorom-kak-vdohnovlyayut-komandy-v-disney-facebook-google-i-microsoft/>) отрывок с сокращениями.

Пять тактик 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, желая определить составляющие деятельности, свойственные Вдохновителям, мы выявили 5 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, так как знают, что смогут развиваться и добиваться успехов.

Подавители, наоборот, действуют как основатели империи, настаивая, что можно добиться наибольшей продуктивности, только 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 РАСТРАЧИВАЕТ 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, 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.

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 тем самым порождают общую уверенность в том, что с любым делом можно справиться, и готовность это делать.

ПОДАВИТЕЛЬ – ЭТО ТИРАН, СОЗДАЮЩИЙ СТРЕСС НА РАБОЧИХ МЕСТАХ. ВДОХНОВИТЕЛЬ – ЭТО ОСВОБОДИТЕЛЬ, СОЗДАЮЩИЙ БЛАГОПРИЯТНУЮ СРЕДУ, СТИМУЛИРУЮЩУЮ СВОБОДНОЕ И СМЕЛОЕ МЫШЛЕНИЕ.

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.

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, 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, вовлекая лишь узкий круг приближенных, единолично принимают решения, а остальные сотрудники пребывают в неведении относительно их обоснованности и лишаются удовольствия исполнять решения, в которых сами участвовали.

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. Они также следят, 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 уже не требуется.

ПОДАВИТЕЛЬ – ЭТО ВСЕЗНАЙКА, КОТОРЫЙ ЛИЧНО РАЗДАЕТ УКАЗАНИЯ. ВДОХНОВИТЕЛЬ – ЭТО БУНТАРЬ, СОЗДАЮЩИЙ ВОЗМОЖНОСТИ.

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

Удивительные открытия

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.

ПОДАВИТЕЛЬ ЕДИНОЛИЧНО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ И НАВЯЗЫВАЕТ ИХ ДРУГИМ. ВДОХНОВИТЕЛЬ ОРГАНИЗУЕТ ДИСКУССИЮ И СОЗДАЕТ РЕАЛЬНУЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ.

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 поцелуйки».

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 не меньше, чем способности окружающих. Один из моих любимых лидеров-Вдохновителей – американский баскетболист Мэджик 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 Мэджик – «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.

ПОДАВИТЕЛЬ – ЭТО МИКРОМЕНЕДЖЕР, ВМЕШИВАЮЩИЙСЯ ВО ВСЕ ДЕТАЛИ ПРОЦЕССА. ВДОХНОВИТЕЛЬ – ЭТО ИНВЕСТИТОР, КОТОРЫЙ ПРИВИБАЕТ ДРУГИМ ЧУВСТВО ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ И ПОЛНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.

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 взаимодействия, к тому же они реже пропускают работу по болезни. Руководители, проявляющие чувство юмора в общении с подчиненными, создают среду, в которой люди способны на максимальную отдачу.

Один журналист писал о Клуни: «Через 15 минут он добился того, что я начал чувствовать себя как дома – в моем собственном доме». 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.

Наверное, самым большим сюрпризом стало для нас то, что лишь очень немногие из Подавителей осознают 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 стал своим в стране Подавителей, где жил так долго». Многим людям пришлось в тот или иной период работать под руководством Подавителей. 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.

МЫ ВКЛЮЧИЛИ В НАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА ПУНКТ «ХОРОШЕЕ ЧУВСТВО ЮМОРА», НО ОКАЗАЛОСЬ, ЧТО ЭТА ЧЕРТА НЕ ПРОСТО ШИРОКО РАСПРОСТРАНЕНА СРЕДИ ВДОХНОВИТЕЛЕЙ, ОНА В ВЫСШЕЙ СТЕПЕНИ НЕГАТИВНО КОРРЕЛИРУЕТ С ОБРАЗОМ МЫШЛЕНИЯ ПОДАВИТЕЛЕЙ.

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 сделает 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.

ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ПРЕДСТАВИТЬ СЕБЕ ЧУВСТВО ЮМОРА ВДОХНОВИТЕЛЕЙ, МОЖЕТЕ ВСПОМНИТЬ ДЖОРДЖА КЛУНИ – ЕГО САМОИРОНИЮ, ОСТРОУМИЕ И УМЕНИЕ СОЗДАТЬ НЕПРИНУЖДЕННУЮ ОБСТАНОВКУ.

Я поняла, что в большинстве из нас есть некоторая часть Подавителя или хотя бы отдельные слабые места, – как правило, 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 видеть в своей организации больше Вдохновителей и наблюдать, как становятся лучше все – и всё вокруг.

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 мы откроем для себя новые возможности, вглядываясь в их лучшие черты Вдохновителя. Я надеюсь, что их истории, практические подходы и влияние воодушевят вас не меньше, чем нас самих.

Ис точник: <https://incrussia.ru> (<https://incrussia.ru>)