

## 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 поездил 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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 позволяет — 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 растратывают 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<sup>1</sup>.*

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 много 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 убеждаются 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\*. 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 С. Кови написано для первого издания книги (2010) — в период глубокой рецессии после глобального экономического кризиса. — Здесь и далее прим. ред.

## Предисловие автора

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

После выхода книги в 2010 г. оказалось, что эта идея близка многим менеджерам из самых разных стран мира, возможно, потому, что в тот период, сразу после глобального спада в экономике, в менеджменте происходили поистине тектонические сдвиги и казалось, будто земля уходит из-под ног. То, что раньше казалось предсказуемым и понятным, вдруг стало неустойчивым, неопределенным, сложным и двусмысленным. Так, например, удвоение объема научно технической информации, которое происходит каждые девять месяцев<sup>2</sup>, 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 элемен-тарные расчеты, компании понимают, что просто не могут позволить себе руководителей, которые впустую растрата-чивают таланты, подавляют жизненно необходимые ин-новации и тормозят рост бизнеса. В конце концов, зачем им ориентированные на результат лидеры, которые пода-вляют всех вокруг себя, когда можно выбрать других, ко-торые 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 ме-неджера отделения крупной международной фармацевти-ческой компании<sup>3</sup>. Йорген был классическим Подавите-лем, который правил железной рукой и превращал в пытку жизнь своих прямых подчиненных. Долгие годы его тер-пели, потому что его работа давала результат, но затем в компании произошла серьезная перестройка, направлен-ная на лучшую адаптацию к рыночным изменениям. Тон в организации стали задавать не указания сверху, а работа функциональных команд, объединяющих сотрудников раз-личных структурных подразделений. Йорген, привыкший быть главным, не смог адаптироваться к такому антиавто-ритарному 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 отде-ления. Не дав закончить, его остановили со словами: «Это ис-ключительно вопрос стиля. Вы больше не можете здесь ру-ководить». 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 Гэллапа, охватившему 142 страны мира, только 13% людей считают себя полностью востребованными на рабочих местах<sup>4</sup>. SHRM\* сообщает, что в 2009 г. 86% американцев были довольны своей работой, но с тех пор наблюдается медленное, но уверенное снижение этого числа<sup>5</sup>.

Такой недостаток вовлеченности в свое дело — не просто эмоциональная проблема; он подразумевает расточительное отношение к важнейшему ресурсу большинства

---

\* Society for Human Resource Management (Общество управления человеческими ресурсами) — американское объединение профессионалов в области управления персоналом.

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-м<sup>6</sup>. 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.

**ИНГОДА 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 помочь 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 кциальному 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 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 — вы<sup>7</sup>.*

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 смышленых и трудолюбивых моряков среди 210 человек команды. Дерек чувствовал, что ему все удается, — пока на корабле не появился новый капитан, коммандер Фредрикс<sup>8</sup>.

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 Дерека 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 радоваться, что его молодые моряки проявили инициативу и находчивость, коммандер Фредрикс, раздосадованный тем, что его кораблю потребовалась помощь со стороны,

не на шутку рассвирепел. Дерек тут же стал мишенью его гнева и постоянных придирок.

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

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

Скользжение по наклонной было прервано лишь три месяца спустя, когда на судно прибыл новый капитан.

Командер Эббот также был выпускником Военно-морской академии и был уверен в своих моряках так же, как в себе самом<sup>9</sup>. Ранее Эббот служил под началом высоко-поставленного чиновника министерства обороны, который поручал ему проекты, требовавшие работы на пределе возможностей. Когда Эбботу рассказали о трениях Дерека с предыдущим капитаном, он вызвал его к себе и сообщил, что им предстоит длительный поход в иностранных водах, а до этого — еще одни учения. «Джонс, — сказал капитан Дереку, — ты — мой человек на этих учениях. Сделай так, чтобы мы на них блеснули. Я рассчитываю на тебя, и твои товарищи тоже». На протяжении недели команда Дерека безупречно выполняла все задания с системой AEGIS. Во время подготовки к учениям новый капитан наблюдал за ними, сохраняя спокойствие и интерес. Дерек больше не чувствовал, что его постоянно проверяют; он стал воспринимать это как обучение и совместную работу с капитаном над поставленной задачей.

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

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

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

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

## **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, натыкаясь 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 слизошедшее на меня спокойствие дало мне возможность для размышлений над вопросом, возникшим у меня давно: как одним лидерам удается повышать интеллектуальный уровень окружающих, в то время как другие, наоборот, подавляют его?

Когда я начала заниматься обучением топ-менеджеров, то увидела, что те же самые тенденции существуют и в других компаниях. Одни руководители стимулировали умственные способности сотрудников, а другие как будто высасывали из них любые проявления интеллекта. Я обнаружила, что среди моих учеников есть очень умные руководители, которые пытаются побороть в самих себе тенденцию явно или скрыто подавлять окружающих. Среди них были и те, кто 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 Грэга Маккеона из Стэнфордской высшей школы бизнеса. Грэг 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.

Двоє із тих, кого ми ізучали, оказались практически совершенними представителями двох протиположних стилей. При цьому оба працювали в одній і тій же компанії на одній і тій же позиції. Один обладав волшебним прикосновенням Вдохновителя, а інший — леденячим дыханням Подавителя.

## Повесть о двух менеджерах

За період роботи в Intel в якості техніческого менеджера у Вікрама<sup>10</sup> було два керуючі. Кожного з них можна назвати гением. Оба оказали огромне впливання на Вікрама. Першим був Джордж Шнір, керуючий дівізіоном однієї з бізнес-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.

Вікрам розповідав: «Рядом з Джорджем я був рок-звездою. Він зробив мене тим, ким я є. Благодаря йому я перетворився зі співробітника-одиночки в серйозного менеджера. Рядом з ним я відчував себе талановитим сукінцем — і всі відчували те ж. Я мог викладатися на 100% — це було дуже здорове!» Вся команда Джорджа в один голос говорила то же самое: «Ми не знаємо точності, як він це робив, але ми зрозуміли, що ми — умніше всіх і ми — переможці. Робота в його команді була найкращим періодом в моєй кар'єрі».

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 представлял 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 процессы. 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 Подавители, из одинаковых ресурсов?

Вдохновители получают от своих подчиненных больше, потому что они не зациклены 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%<sup>11</sup>. 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 удается получить от них больше того, что у них есть?

Наши исследования подтвердили, что Вдохновители не просто до конца используют имеющиеся у людей способности, они расширяют и развиваются. 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