

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	11
Как рисовать Дарта Вейдера	
Глава 1	23
Что нужно творческим людям	
Часть I	
Образ мышления	
Глава 2	39
Хватит всё делать самим	
Из творца — в руководителя	
Глава 3	56
Они сломали — вам платить	
От «моих дел» к «нашим делам»	
Глава 4	68
Новый уровень	
От равенства к дисбалансу	
Глава 5	81
Блестящее руководство	
От роли коллеги к роли тренера	

Оглавление

Часть II

Ваши лидерские техники

Глава 6	99
Завоюйте право	
Управление доверием	
Глава 7	119
Дальновидное выпалывание	
Формируем культуру команды	
Глава 8	136
Не теряйте цели из виду	
Управление вниманием коллектива	
Глава 9	151
Защищайте их пространство	
Управление границами команды	
Глава 10	173
Будьте музой	
Как вдохновлять людей	
Глава 11	191
Бои по правилам	
Как управлять конфликтами	
Глава 12	208
Будьте лидером, за которым стоит идти	
Благодарности	223
Список ритуалов	225
Ресурсы	230
Алфавитный указатель	232

ВВЕДЕНИЕ

КАК РИСОВАТЬ ДАРТА ВЕЙДЕРА

У каждой встающей перед человеком проблемы всегда есть решение — изящное, правдоподобное и... неверное.

Генри Менкен, американский журналист и сатирик

Южная жара способствует безумствам. В моем случае раскаленное докрасна место действия — парк развлечений Disney World, а безумный поступок — появление в магазине сувениров в попытке скрыться от палящего солнца. Не знаю, как вы, но я стараюсь во что бы то ни стало избегать сувенирщиков. Убежден, что они преследуют только одну цель: схватить меня за лодыжки, перевернуть вверх тормашками и трясти, пока из моих карманов не выпадут последние монеты, оставшиеся после похода в парк (и ведь только на входной билет туда я потратил сумму, на которую можно купить приличный малолитражный автомобиль).

Мои домочадцы разбрелись по магазину, а я в это время незаметно отошел к стене, чтобы не путаться под ногами, и встал ровно под кондиционером. Пока я наслаждался новообретенным воздушным иглу, мой взгляд упал на висевшую в нескольких шагах ярко-красную футболку. На ней сверху красовалась надпись «Как рисовать Дарта Вейдера», а ниже изображение Лорда ситхов расписывалось в пошаговой инструкции. (Если захотите сами на нее посмотреть, зайдите на <http://todddhenry.com/darth.>)

Введение

Первая картинка: «Начните с головы и тела». (Сверху контур тела и голова-трапеция.)

Вторая: «Пририсуйте накидку». (Набросок накидки Дарта Вейдера.)

Третья: «Нарисуйте лицо, перчатки и сапоги». (Третья, грубая, мультяшная, картинка, изображающая контуры всех этих вещей.)

И наконец, финальный аккорд.

Четвертая картинка: «Добавьте детали и заштрихуйте в нужных местах. ГОТОВО!»

Над этими словами располагалось фотореалистичное изображение Дарта Вейдера, которое в детальности на световые годы (ха!) опережало предыдущие картинки. Времени прошло немало, но мне всё еще смешно об этом вспоминать.

Инструкция на футболке забавна не только неожиданной развязкой. Это отличная аналогия типовых советов о том, как стать успешным лидером.

«Четко представьте себе желаемый результат!»

«Наймите талантливых людей!»

«Слушайте больше, чем говорите!»

Уауля! Блестящие результаты не заставят себя ждать, верно?

Вообще-то нет. Механизм руководства творческой работой несравненно сложнее, чем то, что описывают вылизанные и с виду убедительные клише. Мир редко делится на черное и белое — как, впрочем, и на оттенки серого. Задачи руководителей творческих коллективов куда точнее будет представить в виде оттенков коричневого — смесей множества цветов, в которых изначальные тона различить почти невозможно. Разобраться в нюансах творческой деятельности можно только в процессе работы, а более всего в ней ценятся люди, способные придать хаосу форму, смысл и ценность. Нет «простых шагов» или «волшебных принципов». Вся магия происходит где-то между третьей и четвертой картинками инструкции, и на самом деле это плод тяжелой работы талантливых людей (глядя на которых можно подумать, что повторить их действия легко).

Если вы читаете эту книгу, не исключено, что вы руководите людьми в этой сфере. В вашей команде яркие творческие личности, у которых случаются как моменты высочайшего вдохновения, так и неизбежные периоды

Как рисовать Дарта Вейдера

прострации. Большую часть дня вы тратите на то, чтобы направить творческую энергию коллектива в нужное русло, сосредоточить ее на выполнении поставленной задачи и тем самым принести пользу компании и клиентам. Когда всё хорошо, работа вам в удовольствие, но, когда дела начинают идти вкривь и вкось, вы спрашиваете себя: а не поискать ли что-то менее нервное? («Интересно, на почте есть сейчас вакансии? А в управлении автотранспорта?»)

Есть мнение, что управлять творческими людьми так же сложно, **как дрессировать кошек**. Я не согласен с этим и считаю, что такое высказывание унижительно для талантливых людей. Если на вас работают блестящие, энергичные сотрудники, руководить ими — значит укрощать тигров. Это могучие, свободолюбивые звери, и к каждому нужен свой подход. Обращаться с ними надо очень осторожно, четко придерживаясь выбранной линии поведения. Но многие известные мне руководители творческих коллективов не вполне представляют себе, как это делать. Они получили повышение и стали управлять своими вчерашними коллегами. Все представления о том, как должен вести себя лидер, они черпают из наблюдений за бывшим шефом, который был редкостной дрянью (или тряпкой, или подхалимом; нечасто встречаются везунчики, у кого был классный руководитель). Так что новоиспеченные начальники, независимо от того, насколько хороши они были в роли рядовых сотрудников, неизбежно задают себе вопрос: «Что же теперь делать?»

В этой книге я и постараюсь на него ответить.

Возможно, вы уже знаете, что руководство творческой работой связано с колоссальным стрессом. Нужно одновременно управляться с несколькими вовлеченными в процесс сторонами (клиенты, ваш руководитель и сотрудники), параллельно выбирая из множества возможных линий поведения ту, которая приведет к успеху. Надо держать под контролем нрав чрезвычайно талантливых, но не желающих идти на компромисс людей, не забывая распределять между ними функции, так чтобы каждый сам отвечал за свои недоработки. Из очень скудных ресурсов вам нужно выжать нечто невиданное (Потрясающее! Удивительное! Сногшибательное!), при этом не давая подчиненным сойти с ума, и одновременно держать в голове следующий

Введение

проект, работа над которым начинается — неожиданно — через несколько дней. Наконец, где-то далеко на заднем плане маячат ваши собственные карьерные мечты. Одним словом, от вас требуется почти невозможное.

И скорее всего, вам это чертовски нравится. Даже когда кажется, что всё валится из рук, вы не променяли бы эту работу ни на какую другую. Ведь вы руководите командой одаренных людей и делаете что-то уникальное для тех, кто оценит (вероятно) плоды вашего труда. К сожалению, это не снижает стресса, с которым неизбежно сталкиваются руководители в творческой сфере. Ведь многие встающие перед ними задачи не встречаются больше нигде.

Непрозрачность. На каком-то этапе своей карьеры вы наверняка слышали фразу «Пусть этим занимаются креативщики». Как будто у вас в руках волшебный трансформатор: в него входят проблемы, а выходит из него что-то потрясающее. Вам перепоручают решение разных проблем и просят «сделать то, что вы умеете лучше всех». Зачастую причина в том, что творческий процесс — китайская грамота для заинтересованных лиц и клиентов: они не знают о принятых вами решениях и не догадываются, от каких идей вы отказались. Часто они не видят ничего, кроме конечного результата. С одной стороны, для вас это плюс, ведь не нужно отчитываться за каждый свой шаг. С другой — такое неведение порой выходит боком: от вас могут ждать чудес в ситуации, когда для достижения результата нет ни ресурсов, ни времени. Хуже того: если вы однажды умудритесь превзойти ожидания руководства, то поднимете планку ожиданий («У тебя же в прошлый раз всё получилось, почему ты не можешь сделать это снова?»). Роль лидера состоит, помимо прочего, в том, чтобы пролить немного света на рабочий процесс, дать заинтересованным лицам возможность оценить и потенциал вашей команды, и трудности в ее деятельности.

Неуверенность в себе. Часто творческие люди имеют целый набор комплексов и в придачу непомерно раздутое самомнение. Творческий человек подвергает огромному риску свою самооценку. Результаты его работы всегда на виду, и, когда он просит членов команды попробовать что-то новое и выйти из зоны комфорта, те становятся потенциальными мишенями для критики. Эгоист в команде может не признавать свою неправоту, тянуть

Как рисовать Дарта Вейдера

одеяло на себя на каждом совещании и игнорировать любую информацию, идущую вразрез с его интуитивными убеждениями. А неуверенный в себе всеми силами будет уклоняться от конфликта и не станет защищать свои идеи, даже если знает, что прав. И оба не привносят в работу команды всего, что могли бы.

Как руководитель, вы должны не давать ни эгоизму, ни робости перехлестнуть через край и мотивировать людей ради общего успеха оставить страхи позади. Нужно стать отчасти инструктором по строевой подготовке, отчасти — председателем фан-клуба, отчасти — психотерапевтом. Главное для вас как лидера команды — проявлять энтузиазм. Ваши слова должны звучать решительно и энергично. Тогда подчиненные почувствуют, что у них есть право рисковать, и смело пойдут вперед.

Субъективность. Вполне возможно, что результаты вашего труда будут анализировать люди, которые ставят оценки, полагаясь только на свое мнение или позицию других вовлеченных лиц. Даже когда в основе творческой работы лежат результаты научных исследований или строгие логические умозаключения, ее зачастую оценивают субъективно. У вас как у руководителя может возникнуть ощущение, что вы стреляете по движущимся мишеням, меняя по ходу виды оружия. Но это не всё: нужно соответствовать постоянно меняющимся ожиданиям руководителя, клиентов и подчиненных, пытаться найти компромиссное решение, которое устроит всех. (Никакого давления!)

Руководителю в творческой сфере приходится решать крайне необычный набор задач, и от этого часто возникает чувство одиночества, ощущение невозможности поделиться своими тяготами с другими. Если вы принимаете непопулярные решения, то сразу подвергаетесь критике, пусть и действуете исключительно в интересах команды. Вы обязаны быстро выносить суждения по важным вопросам в условиях неопределенности, потому что, э-э-э, ну ведь кто-то же должен это делать?! Тайком от коллег вы раз за разом приносите в жертву свое самолюбие, чтобы под светом софитов оказались плоды командных усилий. Ведь это нужно для дела!

Но знайте: ваше ощущение одиночества — обман. Множество невидимых для вас людей взяли на себя те же обязанности, что и вы, и так же

Введение

бросают вызов трудностям, делая всё возможное и невозможное в интересах коллектива и клиентов. Знайте, что успешная команда, в которой каждый готов выслушать другого, а разногласия становятся поводом для уважительного и продуктивного обсуждения, не фантастика. Вы можете создать коллектив, где в трудные моменты люди готовы поддержать друг друга, все работают в интересах клиента и добиваются результатов, которыми можно гордиться. Но чтобы ваша команда стала такой, ей нужно ваше руководство.

Все хотят быть лидерами, но на деле вести за собой людей готовы немногие. Лидерство — не просто достижение целей: это помощь команде в поиске, совершенствовании и использовании уникального набора заложенных в ней талантов. Вот почему все успешные руководители эффективны, но далеко не все эффективные люди могут стать успешными руководителями.

Хороший руководитель творческой команды достигает результатов и в то же время развивает у подчиненных способность справляться со всё более сложными задачами. Оба эти момента одинаково важны. Если цели достигнуты, но команда не может и шагу без вас ступить, вы как руководитель потерпели неудачу. Вы стали ограничивающим фактором, и ваши подчиненные, вероятно, за глаза проклинают ваш деспотичный характер. Если они раз за разом добиваются поставленных результатов, но личного и профессионального роста у них нет, значит, вы учите их, *как* работать, но не говорите, *почему* эффективна та или иная методика. Рано или поздно людям это надоедает, и они уходят.

Определяющие для моего профессионального развития годы я провел по обе стороны баррикад: и в роли творческого работника, и в роли руководителя творческих коллективов. Очень трудно выполнять работу, результатами которой можно будет потом гордиться, и одновременно крутиться как белка в колесе, решая организационные вопросы. Честно говоря, когда я начал карьеру руководителя, то был обескуражен происходящим (да что уж там, был просто-таки в ужасе) и дорого бы дал за книгу вроде этой, которая подскажет мне, что я не единственный, кому пришлось столкнуться со всеми сложностями руководства (именно поэтому я ее и написал!). За последние десять лет я получил уникальный опыт: поработал с творческими командами и их руководителями в самых разных сферах. Люди беседовали

Как рисовать Дарта Вейдера

со мной о своих успехах и неудачах, рассказывали, как преодолевали трудности, делились мечтами. Я поговорил со многими прирожденными лидерами из разных областей о том, как они справляются со своей работой. В этой книге я постарался пролить свет на методики лидерства, которые зарекомендовали себя с лучшей стороны, и дать профессионалам в творческой сфере ответы на вопросы, встающие на пути к успешному лидерству. Многие истории я записал со слов людей, жаждавших поделиться своим опытом.

Важно понять: ни одна книга не даст исчерпывающих, идеально подходящих именно вам советов. Я не ставлю перед собой такой задачи. Любой совет применим в какой-то ограниченной области. Я пойду другим путем: дам вам набор общих принципов, овладев которыми вы проложите свой неповторимый лидерский путь. Я поделюсь специфическими приемами, приведу примеры диалогов и расскажу о ритуалах, которые позволят сосредоточиться на самом важном, стоять на своем, когда необходимо, и завоевать доверие команды. Адаптируйте советы под свою ситуацию. Некоторые главы, возможно, не найдут отклика в вашем сердце, а после прочтения других вам, наоборот, покажется, что я слежу за вашим офисом с помощью скрытой камеры (обернитесь через левое плечо — вас снимают!). Именно так и должно быть. Ведь ваши условия уникальны. Надеюсь, вы будете возвращаться к этой книге, когда перед вами встанут новые проблемы или нужно будет напомнить себе о том, что вы не одни. А может, вы даже дадите ее почитать своим коллегам-руководителям или сотрудникам, чтобы вместе подумать, как создать в коллективе здоровую атмосферу, основанную на верно определенных приоритетах.

Чтобы успешно руководить, для начала надо научиться хорошо управлять собой. Сколь бы благими ни были ваши намерения, все свойства вашего характера: и достоинства, и недостатки — через лупу лидерства предстанут в многократном увеличении. А ведь команда всегда следует примеру руководителя.

Поэтому, чтобы полностью раскрыть собственный потенциал, вам надо разобраться и в своем внутреннем мире, и в своих взаимоотношениях

Все хотят быть лидерами, но вести за собой готовы немногие.

Введение

с миром внешним. Чтобы управляться с творческим хаосом, нужна твердая опора. Именно ее я постараюсь вам дать на следующих страницах этой книги.

Совершенствуйте лидерское мышление

Если вы стали руководителем, в первую очередь надо научиться по-новому воспринимать свою работу. Теперь вы отвечаете не только за собственные проекты, карьеру и объем работы. Вашей основной заботой должны стать подготовка и оценка подчиненных. Велико будет искушение вмешаться в их работу и сделать всё самому или раздавать направо и налево советы, вместо того чтобы дать людям возможность решить проблемы самим. Эти дурные привычки возникают зачастую от неуверенности руководителя в своих силах, но такой подход неизбежно приведет к снижению потенциала команды. В результате ее возможности всегда будут ограничены вашими.

Из части I вы узнаете, какой образ мышления характерен для успешных руководителей, в чем они изменили свой образ мышления и как закрепить положительные сдвиги с помощью контрольных упражнений. Некоторые принципы, с которыми вы познакомитесь, покажутся парадоксальными и уж точно идут вразрез с общепринятыми нормами корпоративной культуры. Вот почему многие руководители их не признают. Именно поэтому первые главы (2–5) потребуют размышлений и самокопания. Изменить образ мышления очень непросто, особенно если у вас уже есть опыт руководства. Учтите: у вас возникнет соблазн пропустить разъяснения некоторых идей и не отвечать на вопросы. Боритесь с искушением. Те, кто не пожалеет времени на чтение этих глав, смогут выйти на новый уровень в понимании лидерства, добиться доверия и уважения подчиненных.

Выработка техники руководства

Даже от глубоких знаний мало проку, если вы не умеете применять их на практике. Выдающихся руководителей отличают высокоэффективные ритуалы. В части II я опишу практические методики, которые позволят

Как рисовать Дарта Вейдера

повысить концентрацию внимания всех членов команды, эффективно организовывать рабочее время и поддерживать взаимное доверие в коллективе, а также дам еженедельные, ежемесячные и ежеквартальные упражнения, развивающие лидерские способности. Вы узнаете, как с помощью **заранее продуманного диалога** разрядить напряжение и не дать ситуации выйти из-под контроля. Вы научитесь управлять энергией команды, обходя стороной распространенную беду многих творческих людей: бесконечное повторение цикла срывов, нервного опустошения и последующего восстановления. Вы поймете, как лучшие руководители находят вдохновляющие идеи для подчиненных и помогают им не только не тратить времени попусту, но и правильно определять приоритеты с прицелом на будущее.

К слову, я прекрасно понимаю, что вы наверняка и так уже тонете в работе. Я ни в коем случае не собираюсь утомлять вас своими упражнениями, диалогами и ритуалами. Во всех главах вам встретятся десятки советов, которые помогут в работе, но не дайте этой массе информации сбить себя с толку. Выберите те советы, что близки лично вам, и начните с них. Потом поработайте еще с несколькими. Эта книга призвана дать вам свободу, а не загрузить дополнительной работой.

Парадокс творческой деятельности в том, что достичь свободы можно лишь через упорядоченность. Необходимо установить границы, которые позволят вам уделять внимание, время и силы только тому, что действительно важно. Именно для этого нужны ритуалы, которые станут для вас надежной опорой и в личной жизни, и в работе.

У великих лидеров — великие ритуалы.

Ритуалы

Как только вы начинаете изучать материалы о руководстве в творческой сфере, выясняется, что свое мнение на этот счет есть буквально у каждого. Но я решил последовать совету моего деда: «Если хочешь узнать человека, не спрашивай, что он думает, а смотри, что он делает». И я наблюдал за тем, какие приемы и техники используют выдающиеся руководители, как они

Введение

добиваются взаимопонимания с подчиненными и раскрывают творческий потенциал команд. В конце каждой главы техники и практики приводятся с разделением на три категории: еженедельные, ежемесячные и ежеквартальные. Регулярно уделяйте немного времени тому, чтобы привести в порядок и проанализировать свой образ мыслей и лидерские методы, — и вы никогда не собьетесь с правильного пути.

Еженедельные ритуалы призваны помочь вам проанализировать график последних дней и распланировать следующую неделю. В основном они относятся к диалогам с подчиненными, выбору приоритетных задач и проблем, о которых нужно думать прежде всего.

Ежемесячные ритуалы направлены на осмысление более масштабных процессов в команде: тенденций в поведении людей, распределения времени и сил между разными задачами, управления энергией и вниманием команды, поддержания здоровой атмосферы и поиска новых источников вдохновения.

Ежеквартальные ритуалы нужны преимущественно для того, чтобы вы поняли, насколько эффективно ваше руководство, растете ли вы как лидер, добиваетесь ли поставленных целей и в каком направлении вы и ваша команда собираетесь двигаться в ближайшие месяцы. Их цель — помочь вам пристально взглянуть на свои планы, определить, где в первую очередь ожидать несопадений с выбранным курсом в вашей творческой жизни и жизни вашей команды, а затем скорректировать акценты, по-новому распределить ресурсы, время и энергию на следующий квартал.

Те, кто читал мою предыдущую книгу «**Креативь!**»*, заметят, что описанные здесь ритуалы сходны с приведенными там контрольными процедурами (еженедельными, ежемесячными и ежеквартальными). За последние годы я получил много откликов от действующих руководителей. Они писали, что применили в своей работе эти контрольные процедуры. Некоторые практические советы в этой книге основаны на изложенных в письмах историях успешного лидерства. О других я узнал из бесед с руководителями

* Генри Т. Креативь! Поставь идеи на поток. СПб.: Питер, 2015.

Как рисовать Дарта Вейдера

в ходе своего исследования. Это советы от самых успешных лидеров в своих областях, и приводятся они с одной целью: закрыть пропасть между третьей и четвертой картинками инструкции на футболке.

Как читать эту книгу

Учтите: я многого от вас жду. И для вас, и для вашей команды ставки слишком высоки, чтобы я мог растекаться мыслью по древу, а вы вряд ли читаете эту книгу для того, чтобы распечатать и повесить на стену в своем кабинете очередное мотивирующее изречение. Вам нужны практические советы, которые помогут разобраться в ситуации и вывести ваши навыки руководства на новый уровень. Именно такая информация есть в этой книге. Некоторые разделы могут сбить с толку. Нужно ответить на много вопросов и выполнить немало упражнений — времени на всё сразу у вас попросту не хватит. Выберите то, что подходит вам, а остальное пока пропустите. Но некоторые упражнения выполнить нужно. Одни только знания не изменят ничего ни для вас, ни для вашей команды; чтобы что-то сдвинулось с места, нужны действия.

В одних главах вы найдете описания, точно соответствующие ситуации на вашей работе; другие покажутся далекими и не относящимися к делу. Ничего страшного. Читайте книгу с той скоростью, которая комфортна вам, и используйте те практики и упражнения, которые кажутся полезными сейчас. Если вы предпочитаете читать за один присест главу или полглавы — отлично, так и делайте. Это не гонка, выбирайте скорость на свой вкус.

Обсуждайте представленные здесь идеи со своей командой. Если вы хотите осваивать книгу вместе, рабочую тетрадь по ее материалам можно бесплатно скачать по адресу: <http://toddhendry.com/herdingtigers>.

На сайте можно подписаться на еженедельную рассылку «Список лидера», которая поможет вам применять изложенные здесь принципы на протяжении всего года.

Введение

Руководите, или мы проиграем

Всё великое в мире появилось благодаря тому, что кто-то где-то решил стать лидером. Вы узнаете свои возможности лишь по мере роста своего влияния.

Надеюсь, эта книга поможет вам обрести смелость, зарядит желанием полностью отдавать себя команде и использовать свои руководящие способности в личной жизни, работе и общении. Больше всего я надеюсь на то, что руководство станет частью вашей жизни и вы посвятите себя раскрытию творческого потенциала подчиненных. Тогда вы создадите то, чего не смогли бы сделать в одиночку.