

## ГЛАВА 1

# ★ ДАЙТЕ ВОЛЮ ТАЛАНТУ

### КАК РУКОВОДИТЬ ВИРТУОЗНОЙ КОМАНДОЙ

Многочисленные книги о том, как быть успешным лидером, и как команды могут способствовать росту производительности, помогли руководителям многих компаний усовершенствовать свою организационную систему. Тем не менее, наш опыт и результаты исследований показывают, что кардинальные перемены отличаются от пошаговых изменений и улучшений, поэтому команды, призванные осуществлять эти перемены, требуют к себе особого подхода.

Виртуозные команды могут существенно повлиять на успех проекта при запуске инновационного или крупного продукта/услуги, при проникновении на неустойчивые новые рынки или проведении масштабных операционных преобразований. Эти команды обладают невероятным потенциалом, но в основе их модели лежит следующий принцип: коренные изменения требуют особого стиля управления. В искусстве, науке, спорте, бизнесе, политике — практически в любой области человеческой деятельности — виртуозные команды дают неограниченные преимущества: они объединяют потрясающе талантливых людей для достижения великих целей.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ ВИРТУОЗНЫХ КОМАНД

### ВИРТУОЗНЫЕ КОМАНДЫ:

- \* создаются специально для реализации коренных изменений, радикальных или прорывных, которые предусматривают отказ от прежней практики и/или резкую смену методов ведения бизнеса;
- \* состоят из настоящих «звезд» или виртуозов в конкретной области знаний;
- \* требуют особых методов управления, направленных на максимальную реализацию способностей каждого;
- \* обладают опытом командной работы, который не только позволяет преобразовать деятельность компании, работу с клиентами и даже отрасль, но становится ключевым этапом в карьере руководителей и членов команды;
- \* формируются на определенный период для выполнения конкретного проекта. У виртуозной команды только одна четкая и весьма амбициозная задача — осуществить необходимые прорывные изменения.

Кажется, все очень просто, но в большинстве организаций редко встречаются подходящие кандидатуры для виртуозной команды: их считают «слишком рискованными, взрывными, эгоцентричными и неуправляемыми». Обычно именно так отзываются о большом таланте, когда речь идет о его включении в команду. Но мы считаем, что при создании команды для осуществления кардинальных изменений, следует отбросить всякие сомнения, поскольку компания, доверившая ре-

шение амбициозных задач традиционным командам, не получит ожидаемого результата – никаких великих свершений или значительных достижений. Темпы роста замедляются, компания замирает в оцепенении, а это недопустимо при современной сверхконкуренции.

Мы не утверждаем, что традиционные сложившиеся команды стали бесполезными. Они все еще необходимы для осуществления текущих изменений и поддержания стабильной ежедневной работы компании. Но виртуозная команда работает по другим правилам и создается для иных целей. Перечислим семь советов для эффективного управления виртуозными командами.

## СЕМЬ СОВЕТОВ ДЛЯ ЛИДЕРОВ ВИРТУОЗНОЙ КОМАНДЫ

ЛИДЕР ДОЛЖЕН:

- 1 УПРАВЛЯТЬ КУЛЬТУРОЙ, ВИДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМАНДЫ В РАМКАХ ЕЕ ЦЕЛЕЙ;
- 2 ПОДБИРАТЬ САМЫХ ЛУЧШИХ ДЛЯ СВОЕЙ КОМАНДЫ, НЕ ДОВОЛЬСТВУЯСЬ ТЕМИ, КТО «ЛЕГКО ДОСТУПЕН»;
- 3 ДОБИВАТЬСЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ОТДАЧИ ОТ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ И ПРЕДЛАГАТЬ НЕЧТО НОВОЕ КЛИЕНТАМ, ЧТОБЫ РЕАЛИЗОВАТЬ ГРАНДИОЗНЫЕ ЗАМЫСЛЫ КОМПАНИИ;
- 4 ПООЩРЯТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ — «Я», А НЕ ТРАДИЦИОННОЕ «МЫ»;
- 5 РАЗВИВАТЬ ВНУТРИ КОМПАНИИ «РЫНОК ТАЛАНТОВ», ЧТОБЫ СПОСОБСТВОВАТЬ ФОРМИРОВАНИЮ ВИРТУОЗНОЙ КОМАНДЫ;

- 6 ВСЕМЕРНО СПОСОБСТВОВАТЬ РАСШИРЕНИЮ МЫШЛЕНИЯ И БЫТЬ МОЩНЫМ ПРОВОДНИКОМ ИДЕЙ;
- 7 СТИМУЛИРОВАТЬ ПОТОК ИДЕЙ, КОНТРОЛИРУЯ НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ЭТОГО РЕСУРСЫ — МЕСТО, ВРЕМЯ И Т.Д.

## ЛИДЕР — ДВИЖУЩАЯ СИЛА КОМАНДЫ

Виртуозные команды не приемлют принципы демократии: у них есть сильные лидеры, которые «властной рукой» управляют группой, ее видением, культурой и результатами. При этом уделяется особое внимание индивидуальным достижениям и деятельности каждого члена. Даже если работой команды совместно руководят несколько активных индивидов, ее реальной движущей силой все равно оказывается только один из них..

Подобные лидеры прививают команде грандиозное честолюбивое видение, разработанное одним человеком и разделяемое всеми. Это видение объединяет членов команды, насколько это вообще возможно для ярких индивидов, занимающих ведущие позиции в той или иной области знания. Видение не является предметом обсуждения или результатом компромисса. Тем не менее, оно должно захватить виртуозов, которым предстоит создавать будущее компании. Почти всегда видение — это нечто дерзкое, смелое, способное вдохновить, но при этом открытое, позволяющее каждой «звезде» четко представлять себе свое место в проекте.

Роль лидера настолько значима для виртуозной команды, что мы могли бы назвать эту книгу «Управление виртуозной командой». Лидеры выдвигают идею, ради воплощения которой и создается виртуозная команда, определяют условия работы и подбирают членов команды. Они всегда «внутри» команды — физически, эмоционально и интеллек-

туально. Можно сказать, что команда — это их детище. Они руководят, критикуют, поддерживают, оценивают и обучают. У некоторых лидеров, чью деятельность мы изучали, не было управленческого опыта, но все они оказались настоящими виртуозами в своей профессии. Тем не менее, они прекрасно понимали, что «звезды», которых они пригласили в проект, знают гораздо больше них — каждый в своей области. Благодаря своему авторитету и привлекательности проекта, лидеры виртуозных команд подбирают действительно талантливых людей.

Лидеры редко бывают учтивыми и обходительными, так как это лишь сдерживает команду. По словам одного из лидеров, с которым мы работали, «осторожные и учтивые команды добиваются скромных результатов», а ни одна команда в этом не заинтересована. Виртуозные руководители способны подвигнуть своих сотрудников на такие достижения, о которых те и не мечтали. В виртуозной команде тяжело работать: постоянные придирки и большие нагрузки изматывают, межличностные отношения напряжены, случаются и конфликты. Однако члены команды почти не чувствуют усталости благодаря атмосфере, царящей в группе.

Лидеры команды ведут со своими сотрудниками прямой, честный, откровенный и конкретный диалог, который, в отличие от учтивых, уклончивых и официальных бесед, генерирует новые идеи, приводящие к еще более оживленным дискуссиям. Среди членов команды существует высокая конкуренция. Предлагаемые членами команды конкурентоспособные идеи вызывают открытые, беспощадные дебаты, поскольку руководитель примет только ту из них, которая окажется практически безупречной. Лидеры могут безжалостно критиковать работу или предложения участников проекта, но при этом никогда не переходят на личности. Благодаря обоюдному стремлению к совершенству, члены команды

высказываются свободно, не боясь быть задетыми. Видение, движущее командой, становится первостепенной целью, ради которой и ведутся дискуссии, предлагаются идеи — с каждым разом все более удачные.

Уоррен Беннис (Warren Bennis) со свойственной ему проницательностью называл проверку на прочность, которая формирует характер лидера, «испытанием огнем»<sup>1</sup>. Мы считаем, что виртуозные команды, именно для этого и предназначенные, должны специально создаваться в компаниях для воспитания будущих руководителей. Эти временные команды, в конце концов, распадаются, когда их члены решают пойти своей дорогой, для того чтобы самореализоваться, оставив собственный след в своей области деятельности. Мудрые руководители компаний понимают, что виртуозные команды дают неоспоримые преимущества и нужны не только для реализации коренных преобразований в настоящем, но и для формирования будущих талантливых лидеров.

## ЛИДЕРЫ ВИРТУОЗНЫХ КОМАНД ОТБИРАЮТ ЛУЧШИХ ИЗ ЛУЧШИХ

Талант — это отправная точка для руководителей, задумывающих серьезные перемены. Лидеры, которые не только думают о изменении мира, но и успешно осуществляют это, подбирают в свою команду высококлассных специалистов. Вместо того чтобы пытаться осуществить задуманное в одиночку (а это невозможно) или тянуть за собой посредственных сотрудников, виртуозные лидеры выискивают одаренных людей, способных помочь в достижении цели. Чем больше талантов, тем больше идей, энергии, творчества, — тем выше результат. Кажется бы, это очевидно, однако далеко не для всех. Мно-

1

BENNIS, WARREN G., THOMAS, ROBERT J. CRUCIBLES OF LEADERSHIP. HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 80, No. 9, SEPTEMBER 2002.

гие команды формируются неправильно. В них набирают либо тех, кто хорошо приспособлен для командной работы, либо не занят в данный момент другими делами, либо обладает теми чертами характера, которые отвечают концепции команды, либо желает поработать над проектом или изучить новые функциональные области. Существует множество причин для формирования славной команды интересных, мотивированных и опытных профессионалов. Наличие таланта, конечно же, учитывается, однако это только одно из условий. Неудивительно, что такая команда редко достигает высоких результатов. А виртуозная команда формируется совсем иначе. Ее лидеры стремятся привлечь талантливейших людей и не поддаются искушению упростить этот процесс или снизить планку, уделяя больше внимания другим достоинствам человека.

Зачем виртуозной команде нужны гении? Дело в том, что грандиозные цели — не для слабовольных и нерешительных и уж точно не для посредственности. Говоря о грандиозных целях, следует помнить о промежуточных задачах — между настоящим и будущим, между возможным и действительным, между способностями и мечтами, между желаемым и реальным. Решение подобных задач — тяжелый, но необходимый опыт. Однако важно выбрать правильный подход. Проблема не решится, если вы упростите видение или сформируете команду посредственных либо просто «хороших» работников. Только с помощью талантливых людей, которым дана полная свобода действий, можно достичь самых амбициозных целей. Как ни странно, честолюбивые руководители не ищут талантливых сотрудников для своих проектов, довольствуясь теми, кто оказывается рядом.

Как же привлечь виртуозов, у которых может быть масса других лестных предложений? В отличие от руководителей, которые поручают подбор участников проектов другим

людям, лидеры виртуозных команд сами изучают интересующие их компании, отрасли, виды деятельности, отбирая самых достойных кандидатов. Это не случайный выбор, он требует много времени на то, чтобы собрать необходимую информацию, используя прессу и личные связи, «выслеживая» лучших из лучших и встречаясь с ними как в компании, так и за ее пределами. Команды, о которых мы рассказываем в этой книге, формировались из блестящих специалистов лично их лидерами.

Согласно известной «мудрости», членов команды следует «оценивать по их отношению к работе и обучать всему необходимому». Мы считаем, что такой подход позволяет создать команду с хорошей установкой, но ей не дано будет изменить мир. Основываясь на результатах своих исследований, мы постараемся доказать, что при осуществлении коренных перемен менеджерам при формировании команды следует руководствоваться принципом: «Главное – способности, а не отношение». Виртуозные команды добиваются успеха благодаря опыту и знаниям своих членов, а не тому, что с ними приятно иметь дело. Практически во всех описываемых здесь историях лидеры обладали неоспоримым личным авторитетом и притягивали талантливых людей. Виртуозы мечтали познакомиться с ними и рады были бы поработать в их команде. Работать под руководством виртуозных лидеров считалось престижным, поскольку они давали возможность членам своих команд выразить себя, раскрыть свой потенциал и построить карьеру.

Виртуозные лидеры нарушают устоявшиеся каноны при подборе сотрудников, приглашая только тех, кто, по их мнению, важен для успеха проекта. Иногда им приходится искать специалистов на стороне или выманивать их из других проектов, выдерживать недовольство сотрудников или соблазнять «звезд» высокими гонорарами. При формиро-

вании команды руководитель, преследуя свои цели, фокусируется, прежде всего, на тех особых знаниях и умениях, которыми обладают приглашаемые им специалисты. Члены команды, осознав свою особую значимость для проекта, вскоре начинают считать себя элитой. Как нам кажется, подобное отношение к себе и команде очень важно для будущего успеха.

Если вы хотите полностью или хотя бы частично изменить мир, вам нужно взять судьбу в свои руки. Пригласите лучших из лучших и позвольте им проявить все свои способности, вместо того чтобы сдерживать и подавлять их.

## **ДОТЯНУТЬСЯ ДО НЕБЕС: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КОМАНДЫ И КЛИЕНТОВ**

Виртуозные лидеры побуждают свои команды не только к высоким достижениям и максимальной отдаче, но и к разработке оригинальных и очень интересных предложений для клиентов. Эта концепция двойного преобразования стимулирует сотрудников и повышает их уверенность в себе, которая отличает виртуозного специалиста мощной команды от остальных.

Лидер задает высокие критерии, демонстрируя всем, что его команда осуществит в компании коренные изменения и добьется большего, не ограничиваясь лишь «высокой производительностью». Предъявление команде четких требований преследует вполне определенную цель: раскрыть необычайный талант ее членов, чтобы изменить мир. В противном случае их ждет неудача. С самого начала каждый член команды знает, что от него ждут грандиозных свершений. Мы считаем, что это очень важно для пробуждения индивидуального и коллективного потенциала. Катценбах и Смит отмечают в своей книге «Мудрость команд» (The Wisdom of

Teams): «Стремление к высокому результату создает команду»<sup>2</sup>. Амбициозные цели пробуждают у виртуозов чувство соперничества. Осознание себя «звездой», которая работает вместе с другими «звездами» над достижением важнейшей цели, вдохновляет талантливых людей, поскольку они могут на деле продемонстрировать все свои способности — вместе с такими же талантливыми коллегами, как и они сами. Это самая лучшая мотивация, заставляющая тянуться до небес!

Преобразование клиента — завершающий этап концепции двойного преобразования. Крупные перемены невозможны без изменения потребителей или целевой аудитории. Лидеры и члены виртуозных команд исходят из того, что клиент всегда хочет большего. Они превозносят его, а не принижают, не позволяя традиционному отношению к потребностям клиентов сбить себя с толку. Виртуозы считают, что их клиенты намного лучше, чем о них принято думать, и руководствуются именно этим. Это не значит, что достаточно создать больше товаров, услуг или решений. Виртуозная команда исходит из того, что потребитель гораздо сложнее и интереснее существующих стереотипов, которые обычно отражают однобокий взгляд на вещи. Виртуозы верят в то, что клиенты заинтересованы в крупных преобразованиях и могут помочь в их реализации.

Это двойное преобразование — внутренняя задача команды и обогащенный опыт клиента/акционера/потребителя — резко отличается от того, что обычно отмечается в компаниях, довольствующихся посредственными результатами, которые, как правило, не особо жалуют своих клиентов. Восприятие имеет большое значение, поскольку доставляемый потребителю продукт отображает то, что о нем думает производитель, поэтому-то клиент и начинает соответствовать

общепринятому стереотипу. Получается замкнутый круг! Всех устраивает такое средненькое положение дел, до тех пор пока не появляется тот, кто предлагает клиенту нечто оригинальное. У клиентов возникают новые потребности, поэтому некоторые компании остаются у разбитого корыта. Как показывают результаты нашего исследования, недовольство существующим положением часто становилось благодатной почвой для появления виртуозных команд, которые устанавливали новые правила игры.

Почти все команды, о которых мы рассказываем в этой книге, предоставляли своим членам возможность для максимального развития собственных способностей с целью преобразования клиентов и создания для них оригинальных продуктов и услуг. И клиенты выражали им за это вполне ощутимую благодарность — своим энтузиазмом, деньгами, ресурсами и поддержкой.

## ПОощряем индивидуальность: «Я», а не «Мы»

Лидеры исследуемых нами виртуозных команд помогали каждому члену поднять на небывалую высоту свою индивидуальность, свое «я», позволяя большому таланту добиться больших результатов, не отвлекаясь при этом на коллективное «мы» — излюбленный элемент современного менеджмента. Вместо того чтобы «подгонять» индивидов под общие мерки командной работы, виртуозные лидеры поддерживают личность, не подавляя «я» своих сотрудников. Они сознательно группируют свои команды вокруг отдельных «суперзвезд», которых удалось привлечь. Гениальность имеет отношение именно к «я», которое необходимо высвободить для исполнения сольной партии. Зачем приглашать талантливых людей в команду и сдерживать их стремления, чтобы все были счастливы?

На наш взгляд, основная проблема многих современных компаний заключается в несоответствии результата их деятельности потенциалу сотрудников. Обычно организации гордятся тем, что у них работают «настоящие профессионалы», отмечая их заслуги в годовом отчете и лелея мечту стать самыми востребованными работодателями в мире. Эти компании тратят время на разработку рекрутерских методик, которые дают им преимущество, а иногда стараются привлечь талантливых людей сверхвысокими зарплатами, стремясь обойти в этом своих конкурентов. Однако, несмотря на то что к ним ежегодно приходят высококвалифицированные специалисты, результаты деятельности этих компаний остаются на прежнем уровне, а невостребованный потенциал способных сотрудников перестает развиваться. Почему же пополнение штата талантливыми специалистами не дает никакого эффекта? Как такое может быть? Как нам кажется, решение этой проблемы надо искать в отношении компаний к методам работы виртуозных сотрудников.

Специалистов обычно ценят за то, что они очень хорошо знают свое дело. Эти люди обрели ценность для работодателей, прежде всего, благодаря своим личным достижениям. Где бы они не работали, их выделяла именно собственная индивидуальность. Но попадая в ту или иную компанию, которая начинает ограничивать их деятельность, они вскоре утрачивают свою первоначальную ценность. Команды становятся жертвами той же самой проблемы. Талант угасает, а низкая производительность труда становится нормой.

Что же губит талант? Ограничения, создаваемые должностными обязанностями, полномочиями или традициями компании; обязательное соблюдение установленных правил, которое не оставляет ни времени, ни сил для достижения отличных результатов; корпоративная культура, проповедующая единомыслие, а не разнообразие мнений; а также,

возможно, пресловутое понятие «мы», охватывающее всю организацию, которая поэтому не приемлет тех, кто осмелился заявить о своем «я». Эти ограничения образуют «железную клетку», которая сдерживает индивидуальные способности. Талант растрачивается впустую, потенциал остается нереализованным, а ожидания не оправдываются. Возможно, HR-исследование и покажет, что персонал в целом удовлетворен, но успехи компании на рынке оставляют желать лучшего. Все это указывает на то, что пора менять стиль руководства. Сила компании и ее лидера заключается в том, чтобы удовлетворять личные ожидания виртуозных сотрудников, а не игнорировать их. Лидерство в том и состоит, чтобы вершить великие дела с талантливыми индивидами, а не довольствоваться посредственностью.

Виртуозные лидеры преодолевают вялость и косность компании, создавая условия для раскрытия индивидуального таланта сотрудников. Все начинается с личного потенциала виртуоза, а затем формируется такая команда, которая позволяет ему достичь высот, а не наоборот. Команда индивидов не ищет консенсуса и не стремится к гармонии в работе. Как правило, у членов команды, обладающих ярко выраженным эго, есть собственное четкое мнение, которое они готовы яростно отстаивать. Конфликты становятся нормой для виртуозной команды, их никто не старается избежать или сгладить. Это напряжение рассматривается как залог успешной работы.

Какой урок можно извлечь из наших примеров? Не стесняйтесь создавать элитарную команду, когда требуются коренные преобразования. Найдите лучших из лучших, даже если для этого придется выйти за пределы своей компании. Не довольствуйтесь теми специалистами, которые в данный момент есть под рукой, иначе вы рискуете провалить проект еще до его начала. Отдавать предпочтение наиболее талантливым, возможно, не совсем политкорректно, однако

это единственный способ создать виртуозную команду и добиться высоких результатов. При этом каждый член команды должен быть признан «звездой». Вслед за Дарвиным мы считаем, что «естественный отбор», то есть соперничество и необходимость решения сложнейших задач укрепляют и воодушевляют команду.

### «РЫНОК ТАЛАНТОВ»: ВЫБИРАЕМ ВИРТУОЗОВ

«Мобильность» таланта — это признак компании, в которой руководители виртуозных команд добиваются успеха, благодаря возможности выбирать самых одаренных сотрудников. Но «мобильность» таланта подразумевает наличие «рынка талантов», который это только приветствует. Когда мы анализируем организации, которые не всегда достигают поставленных целей, несмотря на наличие высококлассных специалистов, то приходим к выводу, что ни у руководителей, ни у их подчиненных нет необходимой свободы для формирования собственной команды, постановки своих целей, самостоятельного определения своего будущего, выбора направления, скорости и последовательности развития.

В крупных компаниях традиционные методы привлечения лучших сотрудников (как правило, этим занимается руководитель HR-отдела) часто противоречат потребностям команды и видению ее лидера. В исследованных нами виртуозных командах всегда действовал некий механизм, обеспечивавший мобильность в выборе специалиста.

Важно, чтобы каждый одаренный сотрудник компании мог стать членом виртуозной команды, где бы он не работал. Если ставки высоки, зачем возводить преграды на пути формирования лучшей команды, нацеленной на реализацию прорывных проектов? «Мобильность» таланта имеет огромное значение в подборе подходящих сотрудников для каждой

команды. Однако, что же значит «мобильность»? Крупные организации не очень-то стремятся к созданию настоящего «рынка талантов», который позволил бы специалистам самим определять путь собственного профессионального развития, отдавая своему делу весь энтузиазм и всю энергию.

Для «рынка талантов» большое значение имеют проекты. Специалисты хотят участвовать в крупных и интересных начинаниях под руководством виртуозных лидеров. На наш взгляд, практически в любой отрасли проекты играют решающую роль в создании конкурентного преимущества, развитии компании и потенциала членов команды, в достижении поставленной цели.

Во многих современных организациях практикуются два вида деятельности: прогресс достигается с помощью проектов, направленных на осуществление изменений и повышение инициативности, а остальная работа компании предусматривает репликацию, измерения, оценку, улучшения, вторичное использование «ноу-хау». Обработка компьютерных данных, использование существующих методик, определенные процедуры — все это, как правило, очень важно, но очень скучно. Проект же контролируется руководителем от начала до конца и предоставляет ему массу возможностей.

Именно в работе над проектом максимально проявляются индивидуальные способности виртуоза. Мешать талантливым специалистам в выборе подходящего для них проекта и реализации своего потенциала — глупейшее занятие, особенно в амбициозных компаниях, которым нужны команды, способные осуществить радикальные изменения. «Мобильность» талантов заставит лидеров создавать репутацию для своего проекта, чтобы суметь привлечь нужных специалистов.

Проект — это нечто большее, чем просто работа или задача, которую надо решить. Он отображает результаты

взаимоотношений между лидером и членами команды. Даже самая замечательная идея, лежащая в основе проекта, не поможет плохому руководителю привлечь талантливых специалистов, которым будет неинтересно работать в его команде. Хорошие проекты и хорошие лидеры рассматриваются специалистами как возможность профессионального роста. Честолюбивые виртуозы с большим энтузиазмом берутся за сложные задачи и работают с лучшими лидерами, понимая, что чем больше они рискуют, тем больше выигрывают.

## ВИРТУОЗНЫЙ ЛИДЕР РАСШИРЯЕТ МЫШЛЕНИЕ И СТАНОВИТСЯ ПРОВОДНИКОМ ХОРОШИХ ИДЕЙ

Виртуозные лидеры считают себя профессионалами в той или иной области деятельности. Они не называют себя «лидерами» в традиционном смысле этого слова, однако обладают всеми необходимыми характеристиками — энергией, стремлением к совершенствованию, вовлеченностью и видением.

Виртуозные лидеры расширяют границы своего опыта, постоянно занимаясь поиском новых идей — внутри и вне группы. Без этого успешное руководство невозможно. Лидер должен стать проводником оригинальных идей и новых взглядов для своей команды. Это не так-то просто без упорного труда и тренировки. Иными словами, виртуозные лидеры каждый день стараются стать умнее. Они не сидят без дела, ожидая, пока на них свалится гениальная идея, которую можно было бы использовать в команде или компании.

Лучшие виртуозные лидеры активно планируют и контролируют следующее:

- ★ как, когда и где находить таланты и идеи;
- ★ как использовать их в компании.

Для получения результата необходимы не только идеи, но и их реализация. Наверняка вам известны лидеры или менеджеры, у которых есть интересные мысли, но они никак не могут правильно их сформулировать. Вы также, скорее всего, встречали красноречивых людей, которые без всякого труда могут выразить свое мнение, но не имеют достойных идей по развитию компании. И то, и другое недопустимо для виртуозного лидера, который должен следовать простому, но очень важному правилу: лидерство — это напряженная деятельность, нацеленная на генерирование идей, и к ней надо относиться серьезно (см. таблицу).

### ЛИДЕРЫ ВИРТУОЗНЫХ И ТРАДИЦИОННЫХ КОМАНД

ВИРТУОЗНЫЙ ЛИДЕР	ТРАДИЦИОННЫЙ ЛИДЕР
Одержим новыми идеями, всегда начеку, готовит следующий шаг	Считает, что идеи второстепенны по отношению к «настоящей работе»; плохо себе представляет, откуда они вообще берутся. Как правило, надеется на традиционные ресурсы и случай
Понимает, что подбор лучших специалистов из разных областей деятельности и налаживание прямого, открытого общения между ними повышают вероятность появления удачной идеи	Набирает в команду лучших сотрудников, которых легче всего привлечь, и поощряет панибратство
Обладает ярким, притягательным видением больших перемен, которое пробуждает амбиции всей команды	Формирует команду под проект, принимая его как данность
Великолепный мастер своего дела, посвятивший себя профессиональному развитию и совершенствованию	Работает по своей специальности, чтобы заработать на жизнь; продает свое время

ВИРТУОЗНЫЙ ЛИДЕР	ТРАДИЦИОННЫЙ ЛИДЕР
ИМЕЕТ ШИРОКИЙ КРУГ ИНТЕРЕСОВ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОПОЛНЕНИЕ ЗНАНИЙ В СВОЕЙ СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	НЕ ПОДДЕРЖИВАЕТ НИКАКУЮ СВЯЗЬ МЕЖДУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ И ДРУГИМИ ИНТЕРЕСАМИ; ЖИВЕТ ДВОЙНОЙ ЖИЗНЬЮ
ДЕЛИТСЯ С КОЛЛЕГАМИ СВОИМИ ПОЗНАНИЯМИ; СОЗДАЕТ УСЛОВИЯ ДЛЯ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ СВОИХ СОТРУДНИКОВ	ДАЖЕ НЕ ДУМАЕТ О ТОМ, ЧТОБЫ ПОДЕЛИТЬСЯ НОВЫМИ ИДЕЯМИ С ДРУГИМИ; ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ЗАНЯТ ТЕКУЩИМИ ДЕЛАМИ
ЖИВО ИНТЕРЕСУЕТСЯ РАБОТОЙ СОТРУДНИКОВ; ИГРАЕТ ВЕДУЩУЮ РОЛЬ ВО ВСЕХ АСПЕКТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ	СОСРЕДОТОЧЕН ТОЛЬКО НА СВОЕЙ РАБОТЕ; НЕ МОЖЕТ УДЕЛИТЬ ВРЕМЯ ДРУГИМ; ЧАСТО НЕДОСТУПЕН ДЛЯ СОТРУДНИКОВ
НЕ БОИТСЯ СТОЛКНОВЕНИЯ МНЕНИЙ ВНУТРИ ГРУППЫ, ЕСЛИ ЭТО СПОСОБСТВУЕТ ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА	СТАРАЕТСЯ ИЗБЕГАТЬ В ГРУППЕ КОНФЛИКТОВ, ГОТОВ РАДИ ЭТОГО ПОЖЕРТВОВАТЬ УДАЧНЫМИ ИДЕЯМИ
С УВАЖЕНИЕМ ОТНОСИТСЯ К КЛИЕНТАМ ИЛИ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ; СТРЕМИТСЯ ПРЕДЛОЖИТЬ ИМ НЕЧТО НОВОЕ	РАЗДЕЛЯЕТ СТЕРЕОТИПНЫЙ ВЗГЛЯД НА КЛИЕНТОВ; СЧИТАЕТ, ЧТО У НИХ НЕ ТАКИЕ УЖ БОЛЬШИЕ ПОТРЕБНОСТИ
ОБДУМАННО ИСПОЛЬЗУЕТ ТАКИЕ РЕСУРСЫ, КАК ВРЕМЯ И МЕСТО, ЧТОБЫ ГЕНЕРИРОВАТЬ НОВЫЕ ИДЕИ	ИГНОРИРУЕТ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ОБЕСПЕЧИТЬ ВРЕМЯ И МЕСТО ДЛЯ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ
ЗАДАЕТ КРИТЕРИИ УСПЕХА КОМАНДЫ, НО НЕ МЕШАЕТ ЕЙ РАБОТАТЬ	РУКОВОДИТ ВСЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ГРУППЫ, УЧИТ УМУ-РАЗУМУ ВСЕХ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ
ПРИВЛЕКАЕТ СПЕЦИАЛИСТА С ВЫДАЮЩИМИСЯ СПОСОБНОСТЯМИ И ФОРМИРУЕТ ВОКРУГ НЕГО КОМАНДУ	ФОРМИРУЕТ КОМАНДУ В ПРОИЗВОЛЬНОМ ПОРЯДКЕ, КОТОРЫЙ СОВЕРШЕННО НЕ ОТВЕЧАЕТ ЕЕ ЦЕЛЯМ

Виртуозные команды напоминают поле боя, где разворачивается ожесточенная битва идей, ведущая к творческому прорыву, инновациям и эмоциям — катализаторам радикальных перемен. Идеи — основной «строительный материал» творческого процесса и высоких достижений. Великие дела начинаются с великих идей. Лидеры виртуозных команд часто становятся соавторами новых идей, которые существенно отличаются от общепринятого мнения. Мы уже рассказывали о

том, как виртуозные лидеры привлекают лучших из лучших, чтобы генерировать самые успешные идеи, какие только возможно. Это только первый этап на пути к превращению команды в механизм по производству идей. Предстоит еще многое предпринять, чтобы обеспечить дальнейшее развитие этих идей: в первую очередь, провести активную дискуссию и представить аргументацию. Лидеры и члены виртуозных команд жаждут появления новых идей и спонтанного творческого прорыва, которые порождают бурные дебаты. Руководители интуитивно понимают, что главное – это не запас знаний, а поток идей, бережно, но активно регулируемых. Обмен мнениями между гениальными людьми может вызвать к жизни еще более гениальные идеи. Именно на этом этапе создается фундамент для успешных преобразований. Однако идеи не возникают из ниоткуда. Виртуозные лидеры понимают, что генерирование идей не происходит спонтанно и не зависит от слепого случая.

Виртуозные лидеры стимулируют поток идей, управляя местом, временем и работой.

Недостаточно лишь расширять мышление. Важно, чтобы поток идей не прекращался даже при отсутствии контроля со стороны лидера, становясь главным источником преимущества команды. Для того чтобы сдвинуться с мертвой точки, используется несколько доступных рычагов воздействия: физическое пространство, технологии и время.

Виртуозным командам придают силу интенсивность работы и плотность рабочего графика. Идеи, эмоции и действия членов команды «варятся в одном котле». Энергия усиливается, а не уменьшается, как в традиционных командах. Внимательное отношение к последовательности и масштабу деятельности становится важнейшим элементом виртуозной группы. Человек жертвует личным пространством ради более тесного взаимодействия с коллегами. Многочисленность

членов команды, свобода их взаимоотношений, отсутствие «табеля о рангах» – все это разрушает барьеры внутри команды и делает дискуссии еще более жаркими и продуктивными. Когда виртуозная команда берется за дело, на первый план выходят переговоры и диалог, а не сама работа. Именно они стимулируют поток идей и помогают осуществить перемены, поэтому виртуозы специально создают условия для подобных дискуссий, перемещая членов команды из личного комфортного существования в условия коллективного творчества. Руководство виртуозной командой подобно хореографическому упражнению, объединяющему поток идей, место, время и талант для достижения прорыва.

Виртуозные команды активно применяют моделирование. Стараясь как можно быстрее «проверять идеи и анализировать результаты», они создают модель за моделью для проверки новых смелых и рискованных предложений. Виртуозные лидеры считают, что для реального продвижения в работе над проектом необходимо проверять как можно больше новых идей, выбирая из них подходящие. Неудачи – это источник знаний, поэтому их не стоит избегать. Лидерам не терпится быстрее достичь результата, и они всячески торопят команду с экспериментами. Но зачем тратить исключительный талант на идеи, которые вряд ли окажутся жизнеспособными? Моделирование не только помогает получить дополнительную информацию, но оно также представляет собой важный инструмент управления рисками. Если идеи часто проверяются, причем с участием клиентов, то вероятность того, что конечная модель будет иметь успех, повышается. Моделирование позволяет команде понять, какие идеи оказались удачными, а какие нет. Виртуозы часто оказываются на грани нервного срыва, поскольку работают значительно интенсивнее традиционных команд, постоянно и тесно контактируют друг с другом и общаются без лишней дипломатии.

Они изучают неизведанное, поэтому невероятно самоуверенны. В подобных условиях моделирование становится неотъемлемой частью культуры команды. Смелость, дерзость, желание испробовать все и учиться на ошибках — вот что обуславливает появление гениальных идей.

Лидерство предполагает постоянное взаимодействие с людьми. Будь то поиск талантов, организация потока идей, создание прототипа или работа с клиентом, виртуозные лидеры всегда пребывают в самом центре событий, поскольку без физической и эмоциональной близости с членами команды невозможно добиться успеха. Виртуозы невероятно талантливы и любят поспорить, что характерно для одаренных личностей, которые стремятся отстаивать свои идеи. Лидер должен контролировать весь процесс: регулировать темп работы, принимать решения, успокаивать авторов отвергнутых идей и поддерживать активность команды. Это невозможно делать издалека. Бренд виртуозной команды — это бренд лидера, поэтому его присутствие и вовлеченность абсолютно необходимы.

## ВИРТУОЗНЫЕ КОМАНДЫ, О КОТОРЫХ ПОЙДЕТ РЕЧЬ В ЭТОЙ КНИГЕ

На наш взгляд, можно многому научиться на опыте талантливых команд, независимо от того, в какой области они работают. Есть множество поучительных примеров из деятельности известных компаний, которые пытаются осуществить эффективные изменения. Глобальные преобразования связаны с честолюбием и мастерством исполнения. Они связаны с лидерством. При этом не имеет значения, говорим ли мы о мире музыки или науки, о индустрии развлечений или научно-исследовательской деятельности, — всегда надо учиться на опыте других. Кстати, команды, работающие в этих

областях, намного известнее тех, которые занимаются иной деятельностью, что позволяет нам проанализировать их организационный и лидерский опыт расширения своих знаний и усвоения новых уроков. Именно поэтому в нашей книге представлены примеры управленческих стилей виртуозных лидеров из разных сфер деятельности.

ЛЕОНАРД БЕРНШТЕЙН (LEONARD BERNSTEIN) и его сотрудники, которые совершили настоящую революцию в театре на Бродвее, объединив прекрасную музыку, классический балет с острой социальной темой в коммерчески успешном проекте «Вестсайдская история» (*West Side Story*). Несмотря на огромный риск из-за отсутствия happy end и неоднократные отказы предприятий, спонсирующих театр на Бродвее, «звездная» команда, в которую, в частности, входили Джером Роббинс (Jerome Robbins), Стивен Сондхейм (Stephen Sondheim) и Артур Лорентс (Arthur Laurents), преодолели многочисленные препятствия и изменили наше представление о современном театре.

Столкнувшись с жесточайшей конкуренцией и угрозой, нависшей над «свободным миром», ученые, выбранные для работы над Манхеттенским проектом, не только создали атомную бомбу, но и разработали новые методы управления «большой наукой», которые используются до сих пор.

Свет (электричество), действие («говорящие» полнометражные фильмы), звук (записанный звук)! Все это – результаты деятельности потрясающей команды умнейших людей, прозванной «Парни» (The Muckers) их лидером Томасом Эдисоном. Его команда еще более 100 лет назад совершила несколько крупных технологических революций, которые не только изме-

нили мир, но и до сих пор остаются важнейшей частью нашей жизни.

Экспедиционная команда Руаля Амундсена первой добралась до Южного полюса в 1911 году. Ей пришлось выдержать жестокую конкуренцию с британской командой Роберта Фолкона Скотта, которая отличалась лучшей подготовкой, большим количеством участников и популярностью. Амундсен подбирал членов своей команды очень тщательно, поэтому каждый из них был настоящей «звездой». Их успех превзошел все ожидания, несмотря на невероятные трудности, которые им довелось преодолеть. Они задали стандарты для изучения неизведанного во многих областях деятельности.

Появление телевидения в начале 1950-х годов потребовало наполнения содержанием этого нового средства информации. Сид Сизар (Sid Caesar), гениальный комик, сформировал под своим руководством команду других гениев, включая Вуди Алена (Woody Allen), Мела Брукса (Mel Brooks), Карла Рейнера (Carl Reiner) и Нила Саймона (Neil Simon), и добился невероятного коммерческого успеха в этой отрасли.

Майлз Девис (Miles Davis) заново открыл джаз 1940-60-х годов. Трижды Девис создавал «звездные» команды (каждый раз абсолютно разные), которые коренным образом изменили представление о джазе. В результате появились кул джаз (cool jazz), модл (modal music) и фьюжн (fusion). Каждое из этих направлений представляло собой творческий и коммерческий прорыв.

«Norsk Hydro» — гигантский норвежский игрок на энергетическом рынке. Для того чтобы преодолеть стратегический кризис, компания призвала своих лучших специалистов изучить возникшие у нее трудности в области освоения мировых запасов нефти. Эти лидеры

оказались достаточно мудрыми, чтобы отказаться от традиционных бюрократических путей решения проблемы и сформировать виртуозную команду, которой в рекордные сроки удалось смягчить удар надвигающейся катастрофы.

Каждая из этих команд произвела крупные преобразования, несмотря на недостаток средств и другие трудности. Они работали в жестких условиях конкуренции. И каждая из них добилась успеха! Подобные примеры заставляют по-новому взглянуть на то, как виртуозные команды меняют мир.