

Надихати людей як супербоси

Розуміння того, як супербоси мотивують і надихають людей, може дати вам підґрунтя для дещо ліпшого розуміння власного керівника. Можливо, у вас дуже вимогливий бос, який працює вдень і вночі або доручає вам колосальні завдання, але ви, хоч як це дивно, особливо й не проти. Просто, мабуть, ваш керівник — супербос або йому притаманні певні риси супербоса. Або, можливо, ви щойно взялися до нової роботи, а керівник раптом завалює вас величезною купою завдань і ставить карколомні цілі щодо ефективності. То він супербос, який змінить ваше життя, чи просто ще один любитель муштри, що виснажить вас? З'ясувати це можна, поставивши собі кілька коротких запитань. Чи ваш керівник озвучує візію — чому ви, ваша команда й організація робите те, що робите? Чи ця візія наснажує енергією, захоплює, чи є вона важливою? Чи зрозуміло вам, наскільки ви відповідаєте вимогам? Якщо відповідь на ці запитання ствердна, то, ймовірно, попереду досвід, що змінить ваше життя. Якщо відповідь заперечна, тоді, мабуть, ви втрапили на нищівний конвеєр гонитви за ефективністю.

Якщо ви—зосереджений на підвищенні ефективності команди керівник, і це дається із великими зусиллями, можливо, час припинити недієві кроки й почати робити щось нове. Філософія лідерства полягає не в лясканні батогом. Якщо ви не прищеплюєте своїм людям відчуття можливості, якоїсь миті машина стане. Незалежно від своєї посади в організації ви маєте формувати візію, що спонукатиме команду до дії, і витрачати чимало часу на її ефективне донесення. Візія — це не лише для генеральних директорів. Повправляйтесь — спробуйте провести швидкий аудит: на що ви витрачаєте кожен день. Якщо ваш розклад заповнений зустрічами, то скільки часу ви реально витрачаєте на роботу супербоса — запитуєте думку, підтримуєте здібності, підтверджуєте вагомість працівників, доносите до них фундаментальну мету, що стоїть за короткостроковими пріоритетами і цілями, тощо? Якщо ви вже вимагаєте від людей працювати на межі можливостей і не можете вимагати ще більше, можливо, підвищити ефективність вам допоможуть такі невимірювані речі, як зміст, мета, візія й ідентичність. Супербос

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

не надихає людей між іншим. Радше це вагомий елемент його діяльності.

У багатьох організаціях відповідь на запитання «навіщо ми працюємо» губиться, щойно команда зосереджується на вимірюваних критеріях, показниках фінансової ефективності. Працівники забувають, навіщо їм потрібно, наприклад, продати на тисячу більше контрактів на послуги чи домогтися 486 доларів з кожної операції з клієнтом замість 483. Отримання цих додаткових контрактів чи доларів може багато означати—якщо воно прив'язане до фундаментальної мети команди й організації. Якщо ви й самі дедалі менше думаєте про фундаментальну мету, імовірно, ваші працівники теж про неї не замислюються. Поставте собі ці божевільні запитання: навіщо існує ваша організація? навіщо існує ваша команда? Чи можете ви пояснити цю мету коротко й дохідливо? Чи можете пов'язати її із конкретними пунктами плану на рік, на квартал, на місяць?

Будь-яку компанію спонукає до дії мета. І будь-який відділ всередині компанії також. Якись сфокусовані на внутрішніх питаннях, процесно орієнтовані відділи на кшталт бухгалтерії, на перший погляд, особливо далекі від високих амбіцій. Чи можуть керівники справді сформулювати візію, яка б давала наснагу для цього відділу? Звісно! Фінансова документація має бути точною, фахівці, що виконують цю роботу, мають дотримуватися відповідних процедур. Якщо бухгалтерія не виконує свою роботу й припускається помилок, це може наразити на ризик усю компанію, а разом і вищу мету, якій вона слугує. Бухгалтерія пов'язана із покликанням компанії. Вона робить критично важливий внесок у роботу, який впливає на людські життя. Якщо ви керуєте як супербос, ваша роль полягає в тому, аби пояснити це своїм бухгалтерам, наголосивши, як враховується робота кожного з них і як кожен із них може впровадити інновації задля поліпшення своєї роботи. Можливо, для фіксації помилок варто впровадити певну систему раннього сповіщення. Або започаткувати нові процедури для взаємодії з іншими під час аудиту. Хай там як, *зараз* саме час запалити людей тим, що вони роблять.

Якщо хочете байдикувати й відсиджувати час — тоді робота із супербосом не для вас. Але якщо ви готові взятися до

роботи так, наче решта не має значення, — тоді супербос-керівник справді вас надихне. Я це знаю, бо, коли навчався на магістра в Колумбійському університеті, і сам працював на супербоса. Мій науковий керівник Дон Гембрік дав початок поколінню вчених у моїй сфері і практично в усьому поведився так, як описано в цій книжці. Ніхто не працював важче за Дона та, мабуть, і зараз не працює, тридцять років потому. Він випромінював спокійну впевненість, і вона заражала. Він також мав візію щодо нашого дослідження, яке виходило за межі будь-яких інших моїх проєктів чи досліджень. Він ніколи не боявся підтримати в мені впевненість і сказати, що вірить у мене. І знаєте що? Я засвоїв його слова підтримки, бо можу сказати: він говорив від щирого серця, його слова були правдою, а не просто порожньою балаканиною, аби змусити мене більше працювати.

Це ще один урок щодо ефективності, який дають нам супербоси. Не змальовуйте можливості для ваших людей тільки для того, щоб на якийсь відсоток збільшити частку ринку чи дохід. Робіть це від справжнього захоплення своїми людьми й своєю місією. Супербоси справжні в усьому, що говорять і роблять для своїх протеже. Вони не читають зі сценарію чи шпаргалки. Вони формують візію не тому, що, на їхню думку, мусять. Вони не «ставлять пташку», аби перейти до інших справ. Супербоси знають: такі махінації лише дадуть зворотний ефект, адже більшість людей достатньо розумні, щоб розпізнати фальш, зіткнувшись із нею.

Пам'ятаєте Села Сезерані, праву руку Ральфа Лорена на початку 1970-х років? Тридцять років потому він так само повністю зачарований своїм босом і вважає його на голову вищим від інших ікон моди. Інші колишні протеже Лорена поділяють цю думку. Один із екс-керівників Polo зауважив: «Що вирізняє Ральфа, то це його цілеспрямованість. Усі інші кидаються з місця на місце, змінюють тренд за трендом. А він не дотримується загального тренда... Оце єдина найважливіша його риса»⁵⁴. Ця цілеспрямованість у Лорена, як і в інших супербосів, ішла із самісінької глибини єства. Його люди це відчували. Вони знали, що він сказав, і враховували це. Вони знали, що він має особливо місію і обрав їх для допомоги з-поміж багатьох кваліфікованих кандидатів. І вони із цим впоралися.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Лорен не просто надихав своїх людей на виняткову ефективність. Він також спонукав їх прокладати нові шляхи у моді, робити те, чого не робив ніхто інший у цьому бізнесі. Він спонукав їх працювати *креативно*, ризикувати, вкладати у роботу свій талант та інтуїцію. Сьогодні більшість організацій шукають способів розвинути креативність, і чимало з них, на жаль, не дають собі із цим ради. Усі без винятку супербоси, яких я досліджував, знайшли рішення. І як ми побачимо в наступному розділі, усе зводиться до того, як вони впевнено (і спершу це збиває з пантелику) відмовляються контролювати роботу своїх підлеглих і водночас висувають вимоги безкомпромісніше, ніж будь-хто інший.

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