

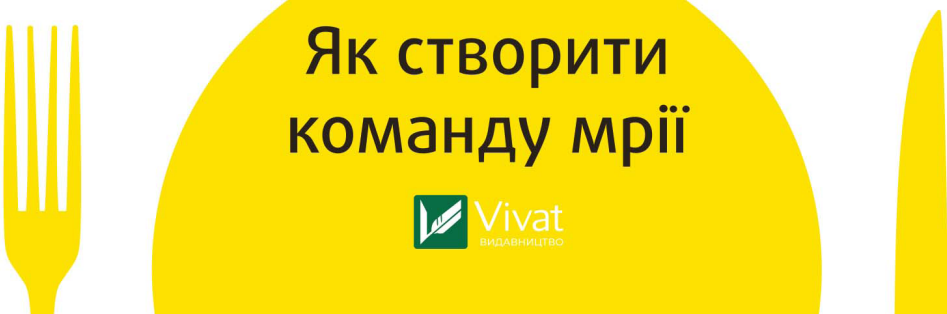


Ідеї, що надихнули *Microsoft*,
Голлівуд і Пентагон

САЙМОН
СІНЕК



**СПРАВЖНІ
ЛІДЕРИ**
їдять останніми



Як створити
команду мрії

 **Vivat**
ВИДАВНИЦТВО

SIMON SINEK

LEADERS EAT LAST

**Why Some Teams Pull Together
And Others Don't**

САЙМОН СІНЕК

СПРАВЖНІ ЛІДЕРИ

їдять останніми

Як створити команду мрії

Харків



Vivat
ВИДАВНИЦТВО

2022

УДК 159.9
С38

Серія «Бізнес»

This edition published by arrangement with *Portfolio*,
an imprint of *Penguin Publishing Group*,
a division of *Penguin Random House LLC*

Перекладено за виданням:
Sinek, Simon. *Leaders Eat Last : Why Some Teams Pull Together
And Others Don't* / Simon Sinek. — New York : Portfolio /
Penguin, 2017. — 368 p.

Переклад з англійської *Олени Старової*

Сінек С.

С38 Справжні лідери їдять останніми. Як створити команду мрії /
Саймон Сінек ; пер. з англ. О. Старової. — Х. : Віват, 2022. — 416 с. —
(Серія «Бізнес», ISBN 978-966-942-862-2).

ISBN 978-966-982-664-0 (укр.)

ISBN 978-159-184532-4 (англ.)

Лідери фейкові та лідери справжні — у чому різниця? У здатності ставити потреби колег і компанії вище за власні, як переконує Саймон Сінек. Адже справжні лідери здатні пожертвувати своїм комфортом, ба навіть виживанням заради блага тих, про кого піклуються. Поки фейкові лідери керуються законами цинізму й корисливості, справжні лідери сприяють довірі та співпраці, вибудовуючи так зване Коло Безпеки всередині команди, захищаючи її від зовнішніх викликів. Цього закону дотримується морська піхота, а також керівники, що цінують співробітників і прагнуть досягти максимального процвітання своєї компанії. Як стати лідером, надихнути колег на плідну співпрацю, створити атмосферу впевнених і задоволених роботою професіоналів, здатних розв'язувати завдання будь-якої складності? «Справжні лідери їдять останніми» — це книжка для тих, хто прагне відчувати значущість своєї праці й жадає довести це в колі сильної, стабільної та продуктивної команди, якій підвладні найсміливіші звершення.

УДК 159.9

ISBN 978-966-942-862-2 (серія)

ISBN 978-966-982-867-5 (PDF)

ISBN 978-159-184532-4 (англ.)

© SinekPartners, LLC, 2014, 2017

© ТОВ «Видавництво “Віват”», ви-
дання українською мовою, 2022

ВСТУПНЕ СЛОВО

.....

Справжні лідери — це ті, хто сміливо поривається назустріч невідомому. Їх не лякають небезпеки.

Вони поступаються власними інтересами, щоб захистити нас або запросити разом із собою в майбутнє.

Лідери готові пожертвувати тим, що належить їм, щоб урятувати те, що належить нам. І вони ніколи не жертвуватимуть тим, що належить нам, щоб захистити те, що належить їм. Ось що значить бути лідером.

Справжнє лідерство — це готовність першими піти на ризики, прямуючи до невідомого.

І коли ми впевнені, що наші лідери нас захищатимуть, то прямуємо за ними й невтомно працюємо заради того, щоб утілювати в життя їхнє бачення та здобути право гордо називатися їхніми послідовниками.

*Присвячую чоловікам і жінкам,
яких зустрів у Військово-повітряних силах США.
Ви розумієте, що означає бути людиною, значно краще,
ніж будь-хто з тих, на кому ділові костюми.*

ПЕРЕДМОВА

.....

На сьогодні мені не відоме жодне дослідження, у якому було б описано організацію, що спромоглася самостійно вийти з кризи. У кожному разі це було результатом продуманого керівництва. Проте чимало наших вишів і, відповідно, навчальних програм орієнтовані не на виховання справжніх лідерів, а на підготовку ефективних менеджерів. Короткотермінові досягнення розглядають нині як свідчення успіху, а розвиток та життєздатність організації в довготерміновій перспективі зазвичай не беруть до уваги. «Справжні лідери їдять останніми» — це є спробою запропонувати іншу концепцію.

У цій книжці Саймон Сінек не пропонує жодної нової теорії та не окреслює засадничих принципів лідерства. Він ставить перед собою набагато вищу мету. Саймон прагне зробити світ кращим для всіх нас. Його ідея проста: потрібно створити нове покоління чоловіків та жінок, які розуміють, що успіхи чи поразки організації залежать передусім від лідерських якостей, а не від управлінської хватки.

Не випадково Саймон використовує збройні сили США, і зокрема Корпус морської піхоти, щоб пояснити важливість того, що керівники повинні бути зосереджені на своїх підлеглих. Ці структури мають сильну культуру й стійку систему цінностей, розуміють важливість командної роботи, забезпечують взаємну довіру серед своїх членів, постійно сконцентровані на меті й, що найголовніше, усвідомлюють важливість людей та стосунків між ними для успіху будь-якої місії. Ці військові формування також перебувають у становищі, коли промах може коштувати дуже дорого. Провал місії — не варіант. Без сумніву, саме люди забезпечують успіх наших військових формувань.

Якщо ви якось розділите трапезу з представниками морської піхоти, то помітите, що наймолодших за званням обслуговують першими, а найстарших — останніми. Окрім того, ви також завважите, що не прозвучить жодного наказу. Піхотинці так організовані. Ґрунтована ця дуже проста процедура на ставленні Корпусу морської піхоти до керівництва. Є розуміння того, що очільники піхотинців сідають за стіл останніми, позаяк справжня ціна лідерських привілеїв — це готовність ставити потреби інших вище за власні. Видатні лідери справді дбають про тих, ким їм випала честь керувати, і розуміють, що сутність лідерства полягає в здатності поступитися власними інтересами.

У своїй попередній книжці «Почніть із “Навіщо?”: як видатні лідери надихають кожного діяти» (*Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*) Саймон пояснив, що для успіху організації керівники мають розуміти її справжню мету. А в книжці, яку ви тримаєте в руках, він виводить нас на наступний рівень усвідомлення того, чому одні організації працюють краще за інші. Він робить

це, детально описуючи всі завдання керівництва. Інакше кажучи, недостатньо розуміти, навіщо існує ваша організація; ви повинні знати своїх підлеглих та усвідомлювати, що вони — дещо значно більше, ніж просто витратний ресурс. Одне слово, професійної компетентності недостатньо, щоб бути ефективним керівником; справжні лідери повинні щиро дбати про тих, хто перебуває під їхньою опікою.

Ефективного менеджменту вочевидь недостатньо для підтримання життєздатності будь-якої організації в довготерміновій перспективі. Докладно пояснюючи особливості людської поведінки, Саймон демонструє, що існують реальні причини того, чому деякі організації можуть бути успішними протягом нетривалого часу, але врешті-решт зазнають поразки: керівництво просто не змогло створити середовище, у якому люди справді почуваються важливими. Як зазначає Саймон, організації, у яких працівники поділяють корпоративні цінності, а керівництво, зі свого боку, дбає про підлеглих, досягають успіху в довготерміновій перспективі — як у добрі, так і в скрутні часи.

Джон Квінсі Адамс¹ збагнув би послання Саймона, позаяк чітко розумів, що таке лідерство, проголошуючи: «Якщо ваші дії надихають інших людей мріяти більше, дізнаватися більше, робити більше й удосконалюватися чимдалі більше, ви лідер». Ця цитата, гадаю, може бути квінтесенцією книжки «Справжні лідери їдять останніми». Коли керівники надихають своїх підлеглих, ті мріють про краще майбутнє, вкладають час і зусилля в те, щоб дізнатися більше, зробити більше для своїх організацій і мимохідь теж стають лідерами.

¹ Американський політик і дипломат, шостий президент США. (Прим. пер.)

Саймон Сінек. СПРАВЖНІ ЛІДЕРИ ЇДЯТЬ ОСТАННІМИ

Керівник, який піклується про підлеглих і повсякчас керується у своїх рішеннях добробутом організації, ніколи не зазнає краху. Сподіваюся, прочитавши цю книжку, ви надихнетеся завжди їсти останніми.

*Джордж Дж. Флінн,
генерал-лейтенант (у відставці)
Корпусу морської піхоти США*

СИЛА



Наша потреба почуватися в безпеці

РОЗДІЛ 1

Прикриття згори

Товстий шар хмар заступав будь-яке світло. Ані зірок, ані місяця. Темінь хоч в око стрель. Команда повільно просу-валася долиною: скеляста місцевість не давала змоги рухатися швидше, ніж те робить равлик. Ба гірше: вони знали, що за ними спостерігають. Нерви кожного були натягнуті мов струни.

Після терактів одинадцятого вересня не минуло й року. Уряд «Талібану» впав лише нещодавно, після атак американських військових у відповідь на відмову здати лідера «Аль-Каїди» Усаму бен Ладена.

У цій місцевості розташовувалося багато формувань спецпризначенців, які виконували місії, що досі мають статус засекречених. Це була одна з таких команд і саме одна з таких місій.

Ми знаємо лише те, що група з двадцяти двох осіб діяла в глибині ворожої території та нещодавно захопила, за словами можновладців, «надважливу ціль». Нині вони прокладали

шлях через глибоку долину в гірській частині Афганістану, доправляючи «здобич» до безпечного місця.

Тієї ночі над густими хмарами летів капітан Майк Дроулі (позивний — Джонні Браво)¹. Якщо не зважати на гудіння двигунів, у небі панував цілковитий спокій. Тисячі зірок укрили небо, а місяць так яскраво освітлював вершечки хмар, що здавалося, ніби вони щедро притрушені снігом. Це було прекрасне видовище.

Джонні Браво та його ведений кружляли вгорі на своїх літаках А-10 на випадок, якщо знадобляться наземній команді. Відомий під прізвиськом «Бородавник» через особливості конструкції, А-10 технічно не є винищувачем, це штурмовик. Одномісний броньований літак, призначений для забезпечення безпосередньої підтримки наземних військ із повітря. На відміну від інших винищувачів, він не швидкий і не маневрений (звідси й прізвисько), але добре виконує свою функцію. В ідеалі, як пілоти літаків А-10 у повітрі, так і піхотинці на землі воліли б бачити одне одного. Уздрівши літак угорі й, відповідно, знаючи, що хтось за ними наглядає, піхотинці почувалися б спокійніше. А побачивши військових на землі, пілоти були б більш упевнені, що за потреби зможуть швидко зреагувати. Але через сильну хмарність тієї ночі й гірську місцевість Афганістану єдиним способом підтримання зв'язку лишалося радіо, яке використовували час від часу. Без прямої видимості Джонні Браво не міг бачити те, що бачили солдати, але міг відчутти, як воничуються, слухаючи радіоповідомлення. І цього було достатньо, щоб спонукати його діяти неординарно.

¹ Mike Drowley, «There Are Some Fates Worse than Death», TED Talk. TED Talk. Записано в травні 2012 року. TEDx: <http://tedx.talks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There>. Мої інтерв'ю з Майком у квітні та червні 2013 року.

Довіряючи своїй інтуїції, Джонні Браво вирішив, що йому попри погані погодні умови треба опуститися нижче хмар, щоб поглянути на те, що відбувається на землі. Це був зухвалий учинок. Через густі низькі хмари, місцями з грозами, і той факт, що Джонні Браво мав би спуститися в долину зі зменшеним через окуляри нічного бачення полем зору, зниження було дуже небезпечним і складним завданням навіть для найдосвідченіших льотчиків.

Джонні Браво не наказали виконувати цей ризикований маневр. Хай би там що, йому, напевно, сказали б триматися над хмарами й чекати, поки надійде прохання про допомогу. Але Джонні Браво не був схожий на більшість пілотів. Хоча він перебував на тисячу футів¹ вище, у безпечному коконі своєї кабіни, однак міг відчути тривогу людей унизу. Попри небезпеку він знав, що наразі зниження — правильне рішення. А для Джонні Браво це означало, що іншого вибору немає.

Згодом, коли він готувався спуститися в долину, його передчуття підтвердилося. По радіо прозвучали три слова. Три короткі слова, від яких у пілота міг мороз побігти поза шкірою: «Війська в контакті». Ця фраза означає, що в піхоти проблеми. Такий сигнал сухопутні війська використовують, щоб повідомити інших: вони зазнали нападу. Хоча Джонні Браво багато разів чув ці слова під час тренувань, саме тієї ночі, шістнадцятого серпня дві тисячі другого року, таке вперше сталося під час бойового вильоту.

Іще навчаючись, Джонні Браво придумав, як можна підтримувати контакт із солдатами на землі. Щоб відчувати те, що відчують вони. Протягом кожного тренування, пролітаючи над полем бою, він завжди прокручував у свідомості

¹ Фут (англ. *foot*) — британська й американська міра довжини. 1 фут = 30,48 см. (Прим. пер.)

ту сцену з фільму «Врятувати рядового Раяна», коли союзники штурмували пляжі Нормандії. Він уявляв собі трап човна Гітінса, який падає у воду, і чоловіків, які біжать на берег — прямісінько назустріч зливі німецького вогню. Кулі, що свистіли повз них. Звук, із яким кулі вдарялися об сталеві корпуси човнів. Крики поранених солдатів. Джонні Браво вважав, що саме ця сцена розігрується внизу щоразу, коли він чує фразу «Війська в контакті». І саме цей образ постав у його свідомості, коли льотчик відреагував на заклик про допомогу.

Він наказав веденому, щоб той далі тримався над хмарами, повідомив про свої наміри диспетчерам польоту та солдатам на землі й спрямував літак униз, у темряву. Коли він проходив крізь хмари, турбулентність струснула його машину. Сильний поштовх ліворуч. Раптове падіння. Поштовх праворуч. На відміну від комерційних реактивних літаків, на яких ми літаємо, А-10 не розрахований на забезпечення комфорту пасажирів та екіпажу, тож літак Джонні підстрибував і сильно трясся, проходячи крізь шар хмар. Прямуючи в невідомість і не маючи уявлення, чого очікувати внизу, льотчик зосередив увагу на своїх приладах, намагаючись здобути якомога більше інформації. Його погляд перестрибував з одного приладу на другий, а потім — у лобове скло кабіни. Висота, швидкість, напрямок, лобове скло. Висота, швидкість, напрямок, лобове скло. «Будь ласка. Нехай. Усе. Спрацює. Будь ласка. Нехай. Усе. Спрацює», — бурмотів він собі під ніс.

Коли пілот нарешті прорвався крізь хмари, він перебував на відстані менш ніж тисяча футів від поверхні землі, летячи над долиною. Видовище, яке постало перед його очима, геть не було схоже на те, що він бачив раніше — під час тренувань чи бодай у кіно. З обох боків долини супротивники почали обстріл наземної групи. Дуже потужний. Настільки, що

трасувальний вогонь — прожилки світла, що супроводжують політ куль, — освітлював місцевість. І всі кулі та ракети були спрямовані безпосередньо на підрозділ спецпризначенців, що виконував завдання.

Дві тисячі другого року авіоніка в літаках була не така досконала, як нині. Прилади, на які покладався Джонні Браво, не могли цілком убезпечити його від зіткнення зі скелястими стінами долини. Ба гірше, він послуговувався старими радянськими мапами, що залишилися після вторгнення в Афганістан у вісімдесятих роках минулого століття. Але льотчик не міг підвести наземний підрозділ. «Є долі, гірші за смерть, — зауважує він. — Одна доля, гірша за смерть, — це випадково спричинитися до загибелі своїх побратимів. Інша доля, гірша за смерть, — це повернутися додому живим, знаючи, що ще двадцять два солдати вже не повернуться».

І ось тієї темної серпневої ночі Джонні Браво почав вести підрахунки. Він знав свою швидкість і відстань — місцевість, укриту горами. Подумки швидко зробив кілька обчислень і вголос підраховував секунди, які мав, перш ніж удариться об стіни долини. «Одна тисяча, дві тисячі, три тисячі...» Він націлив зброю на позиції, звідки вели найбільш інтенсивний вогонь, і натиснув на спусковий гачок свого кулемета Гатлінга. «Чотири тисячі, п'ять тисяч, шість тисяч...» У той момент, коли він майже впритул наблизився до скель, швидко потягнув штурвал і різко злетів угору. Його літак заревів, коли пілот повернувся в шар хмар, — це був єдиний спосіб уникнути удару об скелі. Тіло Джонні Браво сильно втиснулося в сидіння через перевантаження, коли за мить він знову намірився знижуватися.

Але по радіо не долинали ані звуку. Тиша оглушала. Означало радіомовчання, що його постріли були марні?

Чи радист просто відімкнувся? Чи, що гірше, уся команда загинула?

Але враз до нього долинув голос: «Чудовий вогонь! Чудовий вогонь! Продовжуйте!» І Джонні Браво продовжував. Він зробив іще один маневр, знову рахуючи, щоб уникнути удару об скелі. «Одна тисяча, дві тисячі, три тисячі...» І ще один різкий поворот — і чергове зниження. І ще. І ще. Льотчик вів прицільний вогонь і мав багато пального; зараз проблема полягала в тому, що в нього закінчувалися набої.

Джонні Браво знову скерував літак за хмари, щоб зустріти свого веденого, який усе ще кружляв угорі. Льотчик швидко поінформував напарника про ситуацію та наказав йому: «Слідуй за мною!» Два А-10, пролетівши на відстані трьох футів один від одного, крило в крило, разом зникли в хмарах.

Коли вони випірнули з хмар на висоті менш ніж тисяча футів над землею, то виконали маневр разом. Джонні Браво здійснював підрахунки, а напарник ішов за ним та обстрілював ворожі позиції. «Одна тисяча. Дві тисячі. Три тисячі. Чотири тисячі». Потім за сигналом Джонні обидва літаки зринали вгору, а відтак повторювали маневр знову й знову. «Одна тисяча. Дві тисячі. Три тисячі. Чотири тисячі».

Тієї ночі двадцять двоє людей лишилися живими. Жертв із-поміж американських військових не було.

ЗНАЧЕННЯ ЕМПАТІЇ

Тієї серпневої ночі над Афганістаном Джонні Браво ризикував своїм життям, щоб інші мали шанс вижити. Він не отримав премії за успішне виконання операції. Він не здобув підвищення чи нагороди. Він не сподівався на особливу увагу або запрошення на реалітішоу як винагороду за докладені

зусилля. За словами Джонні Браво, для нього це була просто частина РОБОТИ. І найбільшою винагородою, яку отримав льотчик, стала зустріч із військовими, яким він забезпечив прикриття тієї ночі. Попри те що вони ніколи раніше не перетиналися, зустрівшись-таки нарешті, обійнялись, як давні друзі.

За умов лінійної ієрархії, у яких зазвичай працюємо, ми хочемо, щоб люди, які перебувають на вищому шаблі кар'єрної драбини, помічали наші досягнення. Ми відчайдушно прагнемо визнання та нагороди від них. На нашу думку, що більше отримано визнання, то більшого успіху досягнуто. Ця система працює доти, доки людина, яка є нашим «опікуном», залишається в організації і не зазнає надмірного тиску згори, а це, визнаємо, майже неможливо нині. Для Джонні Браво й таких, як він, бажання досягнути успіху й робити те, що сприяє розвитку всієї організації, мотивовані не просто визнанням когось із вищих чинів; вони є невід'ємним складником культури жертвності та служіння, згідно з якою захист надходить з усіх рівнів ієрархії.

Існує одна річ, яку Джонні Браво вважає тим, що надихнуло його тієї ночі ринути в темряву невідомості, усвідомлюючи, що він може не повернутися. І, найімовірніше, це не те, що ви сподіваєтеся почути. Це не тренування, хоча вони, безперечно, дуже цінні. І не його освіта попри її ґрунтовність. І не літальний апарат чи будь-яка з його складних навігаційних систем, хай би якими чудовими вони були. За словами Джонні Браво, попри всі технології, які він мав у своєму розпорядженні, найціннішим активом була-таки емпатія. Запитайте в будь-кого з прекрасних чоловіків і жінок у формі, які ризикують собою заради інших, чому вони це роблять, і у відповідь почуєте таке: «Тому що товариші зробили б те саме для мене».

Звідки беруться такі люди, як Джонні Браво? Невже вони просто такими народжуються? Деякі, можливо, так. Але якщо умови, у яких ми працюємо, відповідають певним стандартам, кожен із нас здатний на мужність і жертвність, які продемонстрував Джонні Браво. Попри те що нас можуть і не просити ризикувати своїм життям чи рятувати чуже, ми із задоволенням поділимося власними здобутками й допоможемо тим, з ким працюємо, досягнути успіху. Що іще важливіше: за належних умов люди, з якими ми співпрацюємо, залюбки робили б те саме для нас. І коли створено ці умови, коли вибудовано здорові взаємини в колективі, формується міцний фундамент для успіхів і великих досягнень, що їх неможливо купити ні за які гроші, визнання чи винагороди. Ось що означає працювати там, де керівники ставлять на перше місце гаразд своїх працівників, а ті натомість докладають максимум зусиль, щоб захистити й підтримати одне одного та свою компанію.

Я використовую приклад військових, щоб це проілюструвати, тому що уроки набагато зрозуміліші й повчальніші, коли йдеться про життя і смерть. Є дещо спільне в усіх організаціях, які досягають найбільшого успіху, перевершують своїх конкурентів і заслуговують на найбільшу повагу як із-поміж своїх працівників, так і в суспільстві загалом, що можуть пишатися найвищим рівнем лояльності та найменшим показником відтоку кадрів, тому здатні витримати майже будь-яку бурю і прийняти кожен виклик. Усі ці виняткові організації підтримують корпоративну культуру, згідно з якою лідери забезпечують прикриття згори, а люди «на місцях» піклуються одне про одного. Ось завдяки чому їхні співробітники готові наполегливо працювати й іти на певні ризики. І будь-яка організація може досягти цього, культивуючи емпатію.

Рядові працівники — тяж люди

До того як у компанії почали заохочувати емпатію, працювати там було... ну... десь так само, як усюди¹. Щоранку повторювалося те саме: співробітники ставали біля верстатів, чекаючи на дзвінок, що знаменував початок робочого дня. І коли сигнал звучав, чи не синхронно клацали вимикачі на устаткуванні. За кілька секунд гудіння машинерії заглушало голоси працівників. Робочий день розпочався.

Приблизно за дві години лунав ще один дзвінок, який повідомляв, що наразі працівники можуть зробити перерву. Машини зупинялися, і майже кожен працівник залишав своє робоче місце. Дехто йшов до вбиральні. Дехто подавався за черговою чашкою кави. Інші ж просто сиділи біля своїх верстатів, відпочиваючи, поки дзвінок не наказував їм знову стати до роботи. За кілька годин сигнал знову пролунає, цього разу — щоб повідомити: настав час обідньої перерви

¹ Інтерв'ю автора з Майком Мерком і Роном Кемпбеллом у квітні 2013 року.

й тепер співробітникам дозволено залишити будівлю. Так було завжди.

«Я не знав нічого кращого, — розповідає Майк Мерк, керівник монтажно́ї групи, який пропрацював у *Hayssen-Sandiacre* чотирнадцять років. — Гадаю, будь-хто в цій будівлі сказав би вам те саме».

Але все змінилося після того, як Боб Чепмен очолив компанію в Південній Кароліні¹. Чепмен є виконавчим директором холдингу *Barry-Wehmiller*, до якого входили переважно виробничі дочірні компанії, які Чепмен скуповував протягом багатьох років. Більшість компаній, які він придбав, перебувала в жалюгідному стані. Їхнє фінансове становище було хистке, а культура здебільшого занепадала. *HayssenSandiacre* стала останнім придбанням. Інші виконавчі директори, можливо, привели б із собою команду консультантів та запропонували б нову стратегію, ладні розповісти всім, що потрібно зробити, щоб «повернути компанії прибутковість». Натомість Чепмен прийшов із самим лише бажанням слухати. Як і в разі з кожною придбаною компанією, він розпочав з того, що уважно вислухав тутешніх працівників.

Рон Кемпбелл, ветеран компанії з двадцятисемирічним стажем, щойно повернувся з тримісячного відрядження до Пуерто-Рико, де відповідав за встановлення виробничого обладнання *HayssenSandiacre* на заводі замовника. Сидячи в офісі Чепмена, Кемпбелл вагався, чи розповідати про те, якими насправді були порядки в компанії. «Найперше: якщо я скажу правду, чи завтра все ще матиму роботу?» — запитав Кемпбелл. Чепмен усміхнувся. «Якщо завтра у вас

¹ Інтерв'ю автора з Бобом Чепменом у червні 2012 року.

виникнуть проблеми через те, що ви скажете сьогодні, — запевнив він, — телефонуйте мені».

І після цього Кемпбелл почав відкриватися. «Ну, містере Чепмене, здається, керівництво довіряє мені набагато більше, коли я перебуваю деінде, а не тут. У мене було більше свободи, коли я працював на об'єкті клієнта, ніж у нашій компанії, — сказав він, маючи на увазі відрядження в Пуерто-Рико. — Щойно я переступив поріг нашого заводу, як, скидалось на те, моя свобода скінчилася. Таке враження, ніби хтось тисне на мене, наче на кнопку. Мені доводиться фіксувати час, коли я приходжу на роботу, а потім коли йду на обід, коли повертаюся та коли закінчується робочий день. Однак мені не потрібно було цього робити в Пуерто-Рико». Нічого подібного Чепмен не чув раніше на інших заводах.

«Я заходжу через ті самі двері з інженерами, бухгалтерами та іншими людьми, які працюють в офісах, — вів далі Кемпбелл. — Вони повертають ліворуч, до себе в кабінети, а я йду в цех, і до нас ставляться зовсім по-різному. Їм можна самим вирішувати, коли взяти пляшку мінералки чи випити горнятко кави або й зробити перерву, тоді як мені дозволено це робити тільки за сигналом».

Інші відчували те саме. Так, ніби існували дві різні компанії. Хай би скільки зусиль докладали ті, хто працював біля верстатів, вони не відчували, що компанія довіряє їм просто через те, що вони стояли на підлозі цеху, а не сиділи за столами в офісах. Якщо офісним працівникам треба було зателефонувати додому, щоб повідомити дітей про те, що затримуються на роботі, вони просто телефонували. Однак на виробництві, якщо робітникові потрібно було зробити те саме, йому доводилося просити дозволу скористатися телефоном-автоматом.

Після розмови з Кемпбеллом Чепмен звернувся до керівника відділу кадрів і сказав йому, що той має зняти годинник. Дзвоник теж мали зникнути назавжди. Не роблячи жодних гучних заяв і не просячи нічого натомість у співробітників, Чепмен вирішив, що відтепер усе відбуватиметься по-іншому. І це був лише початок.

Емпатія та взаємна довіра мали стати новим стандартом. Сприймаючи всіх без винятку працівників передусім як людей, а не як робочу силу, Чепмен вніс інші корективи в роботу компанії, щоб керівництво ставилося однаково до всіх.

Раніше запасні деталі й інструменти завжди зберігали в зачиненій кліті. Якщо працівникові потрібна була якась деталь або інструмент, йому доводилося стовбичити в черзі біля тієї кліті, а потім звертатися до механіка, щоб отримати те, що було потрібно. Працівники не мали права самостійно заходити в кліть. Це був спосіб убезпечення виробництва від крадіжок. Можливо, наявність кліті й запобігала крадіжкам, але водночас була постійним нагадуванням про те, що керівництво не довіряє своїм підлеглим. Чепмен наказав зняти всі замки та прибрати кліть і дозволив будь-якому працівникові заходити в підсобку, щоб узяти будь-яку деталь чи інструмент, які були йому потрібні.

Чепмен також наказав демонтувати всі телефони-автомати й зробити службові телефони компанії доступними для будь-якого працівника будь-коли. Більше не потрібні були дрібні монетки чи спеціальний дозвіл, щоб зробити дзвінок. Будь-якому працівникові дозволили входити в будь-які двері й відвідувати будь-які відділи компанії в будь-який час. Усі співробітники отримували однакове медичне страхування, незалежно від того, працювали в офісі чи на виробництві. Це стало новою нормою.

Чепмен розумів: для того щоб завоювати довіру підлеглих, керівництво організації має передусім поставитися до них як до людей. Щоб заслужити довіру, він повинен виявити довіру. Чепмен не вважав, що той, хто навчався в коледжі або добре знався на бухгалтерському обліку, тільки через це гідний більшої довіри, ніж той, хто здобув лише загальну освіту, але добре працює руками. Чепмен вірив у те, що від природи люди добрі, і мав намір ставитися до них відповідно.

За короткий проміжок часу компанія стала більше схожою на родину. Просто завдяки зміні умов праці ті самі люди почали по-іншому ставитися одне до одного. Вони відчували свою приналежність до компанії, і це дало їм змогу розслабитися та почуватися справді цінними. Співробітники почали піклуватися одне про одного, бо відчували турботу з боку керівництва. Комфортне середовище дало людям змогу повною мірою задіяти «свої голови та серця», як любить говорити Чепмен, і компанія почала процвітати.

Працівник фарбувального цеху переживав особисту кризу. Його дружині, хворій на діабет, мали ампутувати ногу. Чоловікові було потрібно більше вільного часу, щоб допомогти їй у реабілітаційний період після операції, але, як погодинний працівник, у такому разі він утратив би частину заробітку. Чолов'яга не міг дозволити собі не працювати. Але тепер це була вже інша компанія. Без зайвих розпитувань його колеги швидко придумали план — перенесли власні оплачувані вихідні, щоб у нього було більше вільних днів. Нічого подібного тут ніколи раніше не відбувалося. Ба більше, то було явне порушення офіційної політики компанії. Але ніхто на це не зважав. «Тепер ми краще дбаємо одне про одного», — повідомив Мерк. І за допомогою працівників відділу кадрів усе було влаштовано якнайкраще.

«Я ніколи не думав, що можна справді діставати задоволення від своєї роботи, — зізнається Кемпбелл. — Коли ваші працівники вам довіряють і ви довіряєте їм, вони ефективніше виконують свою роботу, щоб зберегти й зміцнити цю взаємну довіру». За понад десять років відтоді, як прибрали кліть, крадіжок майже не траплялося. І якщо в працівників виникають особисті проблеми, тепер вони знають, що керівництво — а також їхні колеги — не залишать їх наодинці з бідую.

А втім, працівники стали не просто більш охочими допомагати одне одному в розв'язанні проблем. Вони також почали краще дбати про виробниче устаткування. Завдяки цьому ставалося менше поломок і менше простоїв (отже, і менше витрат та збитків). Зміни були на користь не тільки працівникам, а й компанії загалом.

За час, що минув відтоді, як Чепмен обійняв посаду, прибутки *HayssenSandiacre* збільшилися з 55 до 95 мільйонів доларів, і це був результат природного розвитку й зростання компанії. Не було взято жодних позик і не здійснено реорганізації за порадами консультантів з управління. Компанія розвивалася завдяки людям, які вже там працювали. Тепер вони були віддані своїй організації, і керівництво досягло цього аж ніяк не погрозами чи обіцянками матеріального заохочення. Співробітники ставали більш віддані за власним бажанням. Нова корпоративна культура взаємної турботи дала змогу людям і бізнесу, на який вони працювали, процвітати.

Саме так відбувається, коли керівники вміють слухати й чути своїх підлеглих. Без примусу чи тиску люди просто працюють разом, щоб допомогти одне одному та сприяти розвитку своєї компанії. Роботу з почуття обов'язку заступає

робота з почуття гордості. Люди працюють не на компанію, а на добробут одне одного. Робоче місце тепер не асоціюється зі страхом. Це осередок, де можна почуватися цінними й потрібними.

МИ БАЧИМО ТІЛЬКИ ТЕ, ЩО ХОЧЕМО

Чепмену подобається розповідати історію про те, як він уперше відвідав *HayssenSandiacre* ще за п'ять років до реформ, про які згадують Майк Мерк та Рон Кемпбелл. Це сталося незабаром після того, як він придбав компанію. Позаяк Чепмен був новим виконавчим директором, ніхто не знав, хто він, і не звертав на нього уваги, коли той у кафетерії узяв горнятко кави перед першою зустріччю. Працівники просто робили свої справи, як і зазвичай, чекаючи, коли почнеться робочий день. І саме те, що Чепмен побачив, сидячи за столиком у кафетерії того березневого ранку тисяча дев'яносто дев'яного року, наштовхнуло його на рішення розпочати експеримент із цією компанією.

Він зауважив дещо, чого ніколи не помічав за всі роки своєї роботи. Це була досить потужна сцена, щоб змусити його переглянути майже кожен урок, тоді чи тоді засвоєний, про те, як потрібно керувати компанією. Те, що він зробив у *HayssenSandiacre*, закладе підґрунтя нового підходу Чепмена до ведення бізнесу. Що іще важливіше, це назавжди змінило його ставлення та підхід до людей, які працювали на нього.

Сидячи в кафетерії, Чепмен спостерігав, як група співробітників пила ранкову каву перед роботою... і їм було весело. Жартували й сміялися, ніби були давніми друзями. Вони робили ставки на баскетбольний турнір «Березневе

шаленство»¹, який мали трансляти тієї ночі. Вони чудово ладнали і, здавалося, справді насолоджувалися товариством одне одного. Але щойно чоловіки підвелися, щоб розійтися по робочих місцях, Чепмен помітив кардинальну зміну в їхній поведінці. Ніби за командою їхні усмішки змінювалися насупленими виразами обличчя. Сміх урвався. Товариськість випарувалася. «Ентузіазм, здавалося, полишив їх», — зауважив Чепмен.

Чепмена охопив відчай. Він і раніше купував проблемні компанії. І раніше бував серед їхніх працівників. Але чомусь він ніколи не завважував того, що спостеріг того дня. Щойно побачене занепокоїло його й наштотхнуло на думку: «Чому ми не можемо насолоджуватися роботою так само, як і дозвіллям?»

Доти Чепмен був саме таким керівником, яких ми навчаємо за чинними магістерськими програмами ділового адміністрування. Він добре знався на цифрах і любив гру, яка відбувалася у світі бізнесу. Він приймав рішення на підставі даних, кон'юнктури ринку та фінансових можливостей. Він міг бути суворим або ж чарівливим і приязним, коли це було потрібно. Він уважав, що бізнес — це те, що вимірюється фінансовою звітністю компанії, і розглядав людей як один із багатьох активів, якими має управляти, щоб досягти своїх фінансових цілей. І як такий керівник він був дуже ефективний. До того епізоду в кафетерії Чепмену надто легко давалися важкі рішення. Компанія із Сент-Луїса зі складною для написання назвою була переобтяжена боргами й близька до банкрутства, коли Чепмен очолив її після смерті батька тисяча

¹ Чоловічий баскетбольний турнір першого дивізіону (англ. *NCAA Division I Men's Basketball Tournament*), також відомий як «Березневе шаленство» (англ. *NCAA March Madness*), — змагання, які відбуваються в США щовесні і в яких беруть участь шістдесят вісім команд першого дивізіону Національної асоціації студентського спорту (*National Collegiate Athletic Association*).

дев'ятсот сімдесят п'ятого року. І віддаючи належне всім цим труднощам, він чинив так, як і будь-який відповідальний виконавчий директор у подібній ситуації. Він звільняв співробітників, коли вважав, що це потрібно для досягнення бажаної фінансової мети; переглядав свої боргові зобов'язання, потрапляв у залежність від банків, щоб підтримувати зростання, і йшов на великі ризики, які забезпечили б процвітання в тому розумінні, яке мав на меті будь-який керівник найвищої ланки. У підсумку компанія повільно відновила свою прибутковість.

Чепмен підвівся з-за столика й рушив на свою першу зустріч. Це мало бути офіційне представлення, проста формальність. Він, новий виконавчий директор, мав постати перед командою, що відповідала за обслуговування клієнтів, і вони повинні були ввести очільника в курс справ. Але після побаченого того ранку Чепмен зрозумів: він та його команда здатні зробити цю компанію місцем, куди люди хотітимуть приходити на роботу щодня. Він задумав створити середовище, де люди відчували б, що можуть щиро висловити наболіле й бути визнаними та відзначеними за свої досягнення. Це підґрунтя того, що Чепмен називає «людяним керівництвом».

Коли людям доводиться боротися з небезпеками всередині організації, сама вона стає менш здатною протистояти загрозам, які чатують іззовні.

Справді людяне керівництво захищає організацію від внутрішнього суперництва, яке може занапастити корпоративну культуру. Коли нам доводиться захищатись одне від одного, страждає вся компанія. Але коли довіра та співпраця процвітають усередині, ми об'єднуємось і в підсумку організація зміцнюється.

Майже кожна система в організмі людини існує, щоб допомогти нам жити й процвітати. Тисячі років тому інші види гомінідів загинули, тоді як ми продовжували жити... жити... і жити. І попри доволі нетривале перебування, порівняно з іншими видами, на цій планеті, ми швидко стали найбільш успішною та єдиною живою істотою у світі, яка не має собі рівних. Насправді *Homo sapiens* такі успішні, що рішення, які ми ухвалюємо, впливають на здатність інших тварин — і навіть інших людей — виживати та розвиватися.

Внутрішні системи, які захищають наші тіла від небезпек і спонукають повторювати ту саму поведінку в наших інтересах, реагують на середовище, у якому ми живемо та працюємо. Якщо відчуваємо загрозу, наш захист посилюється. Якщо ж відчуваємось у безпеці серед близьких людей, у своїх племенах чи організаціях, ми розслабляємось і стаємо більш довірливими й відкритими до співпраці.

Ретельне вивчення високоефективних організацій, у яких люди почуваються в безпеці, коли приходять на роботу, дає змогу виявити дещо неймовірне. Їхня корпоративна культура забезпечує оптимальні умови праці, які відповідають нашій архаїчній природі. Працюючи у ворожому, конкурентному світі, де кожна група женеться за обмеженими ресурсами, системи, які сприяли нашому виживанню та розвитку як виду, тепер стають у пригоді компаніям, допомагаючи досягти того самого. І я маю на увазі не якісь особливі, вигадливі теорії управління чи формування команди мрії. Це лише питання біології та антропології. Якщо виконані певні умови й люди в організації почуваються в безпеці, вони працюватимуть разом, щоб досягти результатів, яких ніхто з них ніколи не зміг би досягти самотужки. І зрештою їхня компанія починає випереджати конкурентів.

Ось це Чепмен і зробив у *Barry-Wehmiller*. Зовсім випадково створив робоче середовище та корпоративну культуру, які, апелюючи до глибинної людської природи, дали змогу працівникам досягнути максимальних результатів. Чепмен та інші подібні до нього керівники не мали наміру змінити своїх співробітників — вони вирішили змінити умови, у яких ті працювали. Вони прагнуть створювати таку корпоративну культуру, яка надихає людей докладати максимум зусиль тільки тому, що вони люблять компанію, у якій працюють.

У цій книжці я намагаюся відповісти на запитання, чому ми робимо те, що робимо. Майже всі системи в нашому тілі еволюціонували, щоб допомогти нам ефективніше знаходити їжу, виживати й забезпечувати розвиток виду. Однак сьогодні в багатьох країнах світу, і, звичайно, передусім у розвинених, пошук їжі й уникнення небезпек не найбільший клопіт людей. Ми вже не займаємося полюванням і збиральництвом, принаймні не в розумінні печерної людини. У сучасному світі мірилом успіху стало просування кар'єрними щаблями, відчуття щастя й задоволення. Але ті глибинні механізми, які визначають нашу поведінку й підштовхують до тих чи тих рішень, усе ще функціонують, як десятки тисяч років тому. Наш примітивний розум досі сприймає навколишній світ з погляду загроз для нашого добробуту чи можливостей убезпечитися від них. Якщо ми зрозуміємо, як працюють ці механізми, то зможемо ефективніше досягати цілей. Водночас команди, у яких ми працюємо, матимуть більше можливостей для вдосконалення та процвітання.

Утім, на жаль, у нинішньому світі з огляду на принципи управління, які ми розробили, кількість організацій, що надихають співробітників на щире відданість справі, складає незначну меншість. Корпоративна культура більшості

сучасних компаній та організацій насправді працює проти наших глибинних потреб і прагнень. Це означає, що щасливі, натхненні та реалізовані працівники є швидше винятком, ніж правилом. Згідно з даними *Deloitte Shift Index*, 80 відсотків не задоволені своєю роботою¹. Коли люди навіть не хочуть йти на роботу, розвиток коштує значно більших зусиль... і часто триває недовго. Ми навіть не намагаємося визначати успішність компанії в масштабі десятиліття, натомість зосереджуємося на щоквартальних показниках.

Ділове середовище, у якому панують одержимість короткотерміновими результатами та прибутками й байдужість до інтересів рядових працівників, негативно впливає на суспільство загалом. Коли ми намагаємося знайти щастя чи сенс у своїй роботі, ми «приносимо» цей клопіт і додому. Ті, кому пощастило працювати в організаціях, де до співробітників ставляться як до людей, яких потрібно захищати, а не як до ресурсу, що його можна довільно використовувати, повертаються додому наприкінці дня із сильним почуттям задоволення та вдячності. І це має бути правилом для всіх нас, а не винятком. Відчувати натхнення, безпеку, задоволення та вдячність під час повернення додому після чергового робочого дня — природне право кожної людини, а не привілей, який можуть мати лише поодинокі щасливці.

Не було легендарної «однієї речі», яку Чепмен зробив, щоб реформувати свою компанію. Це була ціла серія невеликих змін, які з часом суттєво вплинули на розвиток його бізнесу. Багато-багато дрібниць, одні більш успішні, другі — менш, але всі спрямовані на те, щоб утілити в життя його

¹ John Hagel III and John Seely Brown, «Measuring the Forces of Long-Term Change — the 2010 Shift Index», Deloitte Center for the Edge.

інтуїтивне розуміння природної корпоративної культури. Лише кілька років по тому, відвідуючи одне весілля, Чепмен зміг набагато краще усвідомити, що керувало його рішеннями. Зважаючи на його любов до своєї справи та наполегливість у бізнесі, те, як Боб Чепмен пояснює, що надихнуло його змінити принципи управління, може вас здивувати.

ЦЯ ЧУДОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Сидячи на лаві в церкві, Чепмен із дружиною спостерігали за весільною церемонією. Наречений стояв, дивлячись на наречену, яка наближалася під руку з батьком. Кохання, що ним променилися молодята, осявало все навколо. Кожен міг це відчути. Потім за традицією батько передав свою дочку, свою дівчинку, її майбутньому чоловікові.

«Ось воно!» — раптом осяяло Чепмена. Батько, який зробив би що завгодно, щоб захистити свою дочку, тепер урочисто передає відповідальність за неї іншому. Після того як він відпустить її руку, займе своє місце на церковній лаві й сподіватиметься, що тепер чоловік захищатиме доньку так само, як і він. «Достоту те саме справедливе й для компанії», — зрозумів Чепмен.

Кожен працівник — це чиїсь син або дочка. Подібно до батьків, керівник компанії відповідає за їхнє дороге життя та добробут.

Кожен працівник — це чийсь син або чиясь дочка. Батьки працюють, щоб забезпечити своїм дітям гідне життя та достойну освіту, а також дають їм знання, які допоможуть вирости щасливими, упевненими в собі та зугарними успішно

реалізувати всі таланти, якими вони були благословенні. Потім батьки передають своїх дітей компанії, сподіваючись, що її керівники виявлятимуть такі самі, як і вони, любов і турботу. «Саме ми, керівники компаній, відповідальні за ці дорогоцінні життя», — каже Чепмен, стискаючи руки в кулаки з виразом переконаного проповідника.

Ось що означає бути лідером. Ось що означає створити сильну компанію. Бути лідером — це все одно що бути батьком, а компанія — ніби нова сім'я, про яку потрібно дбати. Ті, хто піклуватиметься про нас так, як про рідних, «у хворобі та в здоров'ї». І якщо ми досягнемо успіху, наші працівники сприйматимуть назву компанії як прізвище сім'ї, якій вони віддані. Ті, хто працюють у *Barry-Wehmiller*, відверто говорять про свою *любов* до компанії та одне до одного. Вони з гордістю носять логотип або назву компанії на одязі, ніби це їхнє власне прізвище. Вони захищатимуть компанію та колег так, наче кривих родичів. І майже в кожній із таких організацій люди ідентифікують себе з назвою компанії.

Велика іронія полягає в тому, що капіталізм насправді працює краще, коли ми чинимо відповідно до своєї природи, тобто маємо шанс реалізувати глибинні потреби. Ми маємо не просто вимагати від наших підлеглих виконання певної роботи, але й надихати їх на співпрацю, завойовувати їхню довіру, щоб вони були по-справжньому віддані справі. Поводитися з працівниками варто як із родиною, а не просто як із робочою силою. Жертвувати цифрами, щоб урятувати людей, а не навпаки.

Керівники організацій, які створюють робоче середовище, що максимально відповідає природним людським прагненням, насправді не жертвують якістю чи ефективністю через те, що ставлять людей на перше місце. Якраз навпаки.

Такі організації є одними з найбільш стабільних, інноваційних та високоефективних у своїх галузях. На жаль, керівники більшості компаній, навпаки, сприймають працівників лише як засіб досягнення мети. Очільники по-справжньому успішних організацій не сприймають людей суто як актив, яким потрібно управляти, щоб заробити більше грошей. Вони, натомість, розглядають гроші як засіб, який уможливить допомогу в розвитку своїх працівників. Ось чому продуктивність справді має значення. Що краще працює організація, то більше в неї ресурсу для зростання та зміцнення своїх позицій, що дасть змогу іще краще дбати про всіх, хто там працює. Навзаєм працівники щиро докладають чимдалі більше й більше зусиль, щоб організація розвивалася... і розвивалася... і розвивалася.

Розуміння того, що гроші підпорядковані людям, а не навпаки, є засадничим для творення культури, у якій люди природно об'єднуються для розвитку бізнесу. І саме здатність мотивувати й навчити працівників робити те, що потрібно, забезпечує стабільний і довготривалий успіх. Не геній, який віддає вказівки з верхівки піраміди, робить своїх підлеглих кращими. Саме хороші працівники роблять свого очільника генієм.

Мене не можна звинуватити в тому, що я схиблений ідеаліст, що вигадав світ, у якому люди люблять ходити на роботу. Мене не можна звинуватити в тому, що я втратив зв'язок із реальністю, вірячи в можливість існування ладу, за якого більшість керівників компаній довіряє своїм працівникам, а більшість підлеглих — своїм керівникам. Я не можу бути ідеалістом, адже такі організації існують насправді.

Від простих заводів до компаній, які причетні до опанування високими технологіями, від Корпусу морської піхоти

Кінець безкоштовного уривку.
Щоби читати далі, придбайте,
будь ласка, повну версію
книги.