

Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів

Дієва методологія для команд, що прагнуть процвітати десятиліттями в епоху нестабільності та змін.

Новий час диктує нові умови для керівників та підлеглих. Старі бюрократичні схеми більше не діють, а працівники можуть працювати з будь-якого куточка світу. Епоха змін та нестабільності вимагає нових лідерів та керівників, здатних швидко та гнучко реагувати на будь-які виклики часу. І саме таким новим неформальним лідером можете стати саме ви.

Як надихати співробітників та зміцнити корпоративний дух? Чого варто уникати в комунікації з колегами та як підвищити їхню продуктивність без стресу та ультиматумів? На чому базується команда мрії? Що потрібно для формування високоефективного колективу? Якими обов'язковими навичками має володіти неформальний лідер? Як перетворити колег і партнерів на товаришів по команді й переформатувати застарілу модель співпраці? І як стати керівником, якого хочеться наслідувати? Докладно й цікаво, спираючись на понад 30-річний досвід, про це розповідає Кейт Феррацці. Колишній топ-менеджер відомих компаній, він вже багато років успішно працює бізнестренером у власній компанії Ferrazzi Greenlight, навчаючи навичок ділового спілкування керівників найкращих компаній світу.



КЕЙТ ФЕРРАЦЦІ

НЕФОРМАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО

ЯК НАДИХАТИ КОМАНДУ
ТА ДОСЯГАТИ РЕЗУЛЬТАТІВ

КСД



LEADING WITHOUT AUTHORITY

HOW THE NEW POWER OF CO-ELEVATION
CAN BREAK DOWN SILOS, TRANSFORM TEAMS,
AND REINVENT COLLABORATION

Keith Ferrazzi

CURRENCY
New York

НЕФОРМАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО

ЯК НАДИХАТИ КОМАНДУ
ТА ДОСЯГАТИ РЕЗУЛЬТАТІВ

Кейт Феррацці

ХАРКІВ
2022 КСД



Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
2022

ISBN 978-617-12-9461-5 (epub)

Жодну з частин цього видання не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі без письмового дозволу видавництва

Електронна версія зроблена за виданням:

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency

Перекладено за виданням:

Ferrazzi K. *Leading Without Authority: How the New Power of Co-Elevation Can Break Down Silos, Transform Teams, and Reinvent Collaboration* / Keith Ferrazzi. — New York : Currency, 2020. — 256 p.

Переклад з англійської *Ярослава Лебеденка*

Дизайнер обкладинки *Анастасія Попова*

Феррацці К.

Ф43 Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / Кейт Феррацці ; перекл. з англ. Я. Лебеденка. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. — 224 с.

ISBN 978-617-12-9325-0

ISBN 978-0-525-57566-5 (англ.)

Кейт Феррацці докладно й цікаво, спираючись на понад 30-річний досвід, розповідає: як надихати співробітників та зміцнити корпоративний дух; чого варто уникати в комунікації з колегами та як підвищити їхню продуктивність без стресу та ультиматумів; на чому базується команда мрії; які навички має опанувати неформальний лідер; як

переформувати застарілу модель співпраці та стати керівником, якого хочеться наслідувати.

УДК 334

© Keith Ferrazzi, 2020

© Depositphotos.com / Sky-Designs, Victory, обкладинка, 2022

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», видання українською мовою, 2022

© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», переклад і художнє оформлення, 2022

*Новому поколінню лідерів різного віку,
які спільно створюють нове визначення
та значення лідерства*

Вступ. Нові правила роботи для нового світу роботи

Одна-єдина служба чи структура більше нічого не робить сама. Сьогодні надзвичайно важлива постійна співпраця, бо великі проєкти завжди впроваджують міжфункційні команди. Нам потрібні люди, якими рухає мета, пристрась і наполегливість, а не посада чи спеціалізація. Нам потрібні люди, які шукатимуть правильне рішення, а потім визначатимуть, як зібрати команду, щоб його реалізувати. Більше не йдеться про те, щоб найняти видатний талант. Ідеться про те, щоб найняти талант, який створить видатну команду.

Браян Корнелл, гендиректор *Target*

Ми живемо в найдивовижніший час людської історії, який пропонує набагато більше варіантів дій та можливостей. Однак цей час також несе з собою найпотужніший ураган підривних змін. Навколо нас квітнуть неймовірні наукові досягнення й дедалі більші технічні інновації, що поліпшують та спрощують життя, але на всіх рівнях організацій залишаються люди, які відчувають на роботі втому, роздратування й навіть безсилля. Це якась Дікенсівська дихотомія — найкращий і найгірший із часів.

Усюди постійно чую скарги. На одному тижні можу тренувати команди очільників компанії, що виробляє медичні товари в Японії, міжнародного банку в Нью-Йорку, аерокосмічного підрядника в Лос-Анджелесі чи гедж-фонду в Москві. А втім, скарги завжди однакові. На перший погляд, вони стосуються боротьби за сфери впливу, суперечок щодо кошторису та організаційних проблем, але йдуть зсередини, бо породжені справжнім страхом особистої невдачі.

Багато хто поспішає звинувачувати в цьому дедалі більший тиск технологій. Та я не згоден. Ця ера вибухових змін просто підірвала глибинні недоліки й нераціональні умови нашої звичної роботи. Навіть у компаніях, що сповідують цінності на кшталт інклюзії та співпраці на вебсайтах та стінах кімнат відпочинку, чую аналогічні дошкульні думки, повторювані згори донизу. Директори, менеджери та фахівці

з роботи з клієнтами одноставно скаржаться на не надто продуктивні взаємини з колегами в розпал радикальних змін і трансформацій.

Ми вже давно дозріли, щоб змінити методи роботи. А розвиток технологій зробив такі зміни просто нагальною потребою.

Ідея про те, що кожен працівник організації повинен бути неформальним лідером, не маючи повноважень, — сьогодні одна з найдивовижніших і найцікавіших реалій американського бізнесу. Уявляю собі творчий потенціал двадцяти тисяч працівників *Farmers*, силу, що відбиває двадцять тисяч життєвих досвідів і буквально мільйони думок, проти природних обмежень керівників вищої ланки — шістьох чи вісьмох «лідерів із повноваженнями». Якщо схвалюватимемо ці зміни, вони будуть дуже корисні, щоб інновації та трансформації більше не належали до відповідальності кількох очільників чи команд, а натомість ставали можливостями для кожного працівника.

Джефф Дейлі, президент і гендиректор *Farmers Group, Inc.*

Обмежені повноваження

Як молодий консультант компанії *Deloitte*, який щойно закінчив бізнес-школу, ще в 1990-х роках я виявив, що не створений складати таблиці та сидіти за розрахунками. Отримана робота залишала відчуття невдоволення й нудьги, тож я заповнював вільні години цікавішими і, як здавалося, кориснішими для *Deloitte* справами. Телефонував колишнім однокашникам, викладачам і керівникам, щоб розповісти про свого нового роботодавця й попитати в них нових ідей. На вихідних записувався у спікери невеличких конференцій у всій країні, сподіваючись спровокувати обговорення та привернути увагу до *Deloitte*. Навіть організував в Іллінойсі нову премію з якості бізнесу, що поліпшила економічний порядок денний штату й допомогла пов'язати *Deloitte Partners* з регіональними бізнес-лідерами.

Який був результат? Огляд моєї роботи за перший рік став принизливим досвідом, який ніколи не забуду. Я просто не впорався з покладеними обов'язками. Однак керівники побачили перспективу в моєму хобі генерувати нові ідеї для фірми. Вони вирішили виділити мені кошти й дозволити вільно просувати *Deloitte* протягом усього робочого дня, як я робив це у вільний час.

Менш ніж за рік я створив у *Deloitte* неофіційну маркетингову службу. Не маючи жодних підлеглих і справжніх повноважень, просто залучав потрібних людей до маркетингових проєктів. І ніколи не дозволяв посаді (або тому, що не обіймав її) зупинити мене. Для початку напросився двічі на рік обідати з Патом Локонто, тогочасним гендиректором *Deloitte*. Під час цих обідів я всіляко намагався бути собою, пропонуючи Пату щирі поради, щоб прислужитися йому та його справі.

За допомогою неформального лідерства я твердо вирішив впливати на *Deloitte* під час створення нашого світового бренду в консалтинговому бізнесі. Не хотів чекати десять років (типових для того часу), поки мене призначать на якусь керівну посаду. Натомість я налагоджував міцні взаємини з впливовими людьми всередині компанії та поза нею й незабаром став маркетинговим директором, а згодом і наймолодшим в історії партнером *Deloitte*.

У 1994 році я пішов із *Deloitte*, щоб стати головним маркетинговим директором *Starwood Hotels* — це зробило мене наймолодшим

маркетинговим директором компанії, що тоді належала до рейтингу *Fortune 500*. Нова посада, робота з гендиректором Баррі Стернліхтом, дала мені всю повноту повноважень щодо маркетингових ресурсів усіх підрозділів компанії в усьому світі. Разом ми створили потужний світовий бренд, що пропонував нашим гостям однаково якісне обслуговування скрізь, хоч де вони були. З часом ми консолідували всі маркетингові ресурси *Starwood* заради ефективності та глобальної узгодженості, як раніше зробила наша команда в *Deloitte*.

Була там одна людина, яка чинила спротив моїй централізованій владі. Керівник *Starwood* у Європі наполягав, що він та його маркетингова команда набагато краще можуть вирішити, на що і як витратити європейський маркетинговий бюджет компанії. Він справді знав ринок докладніше, але моїм завданням були інвестиції у світовий бренд. Щодо європейського маркетингу ми співпрацювали, однак від контролю, який той керівник хотів мати, він мусив відмовитися.

А потім президент *Starwood* пішов з посади, і здогадайтеся, хто його замінив? Керівник *Starwood* у Європі. Незабаром я виявив, що мою посаду маркетингового директора сильно обмежили, а більшу частину бюджету передали керівникам із маркетингу регіональних підрозділів у всьому світі. Мою роботу вирішили перетворити на бліду тінь того, чим вона була раніше; мені буквально вказували на двері.

Потрібен був деякий час, щоб я усвідомив, що здобув із цієї невдачі. Сьогодні, коли озираюся назад, розумію, що, отримавши посаду та повноваження у *Starwood*, я залишив поза увагою багато лідерських рис, завдяки яким узагалі заслужив ту роботу. Я досяг неабияких успіхів у неформальному лідерстві. Я був дуже органічний у ньому. Але коли отримав трохи власних повноважень, уже не витрачав стільки часу, щоб налагодити міцні взаємини, як у *Deloitte*. Я чомусь вирішив, що нова висока посада дасть мені та моїй команді можливість досягти чудових результатів. Думав, що маю місію, яку благословив гендиректор *Starwood*, і доведу її до кінця. Принаймні я так собі мріяв.

У 2004 році, працюючи гендиректором стартапу, я почав писати першу книжку «Ніколи не їжте наодинці»¹. Вона мала великий успіх і стала бестселером. То був посібник, що підказував, як за допомогою щедрості, щирості та чуйності створювати можливості та формувати взаємини через зв'язок із людьми — так, як я робив у *Deloitte*.

У підприємницькій діяльності я підтримував відносини з тисячами дуже важливих і впливових людей (зокрема, кількома надзвичайно незговірними особами) і хотів поділитися своїм рецептом успіху з усіма.

Приблизно тоді я заснував консалтингову фірму *Ferrazzi Greenlight* (FG). Яка була наша місія? Змінювати особливості співпраці команд, щоб поліпшити організаційне зростання. (Сьогодні просто кажу, що ми трансформуємо команди, щоб змінити світ.) Ми створили цілу науку з розбудови високоефективних міжфункційних команд, зорієнтованих на найсучасніші інновації. У складні часи нас наймають найуспішніші світові бізнес-лідери, найбільші неурядові організації й навіть деякі уряди, щоб перезавантажити їхні процедури, норми та правила і зробити їх гнучкішими та інноваційнішими за конкурентів.

За десятиліття командного тренерства я не раз бачив, як люди повторюють ті самі помилки, яких я припускався в *Starwood* багато років тому. Чимало керівників покладаються на свої звання, посади та контроль бюджету, прагнучи виконати роботу. Вони марнують на виснажливі бюрократичні суперечки забагато енергії, замість того щоб спрямувати інших на співпрацю та пошук сміливих нових ідей. Я виявив, що люди без офіційних повноважень часто лишаються осторонь, чекаючи своєї черги, коли могли б заглибитися в роботу, як я в *Deloitte*, налагодити взаємини та неформальне лідерство, щоб досягати дивовижних результатів.

Роботодавцям *потрібно*, щоб ми хапалися за можливості, брали на себе ініціативу та давали користь компанії. Склеротичне олдскульне командно-адміністративне прийняття рішень більше не ефективне. Опитування кадровиків від мого колишнього роботодавця *Deloitte* 2016 року показало, що лише 24 % великих компаній із понад п'ятдесятьма тисячами працівників покладаються в роботі на функційно організовані ієрархії. «Організації, — зазначено у звіті, — змінюють структури з традиційних, функційних моделей на взаємопов'язані, гнучкі команди».

Далі у звіті йшлося:

Уся концепція лідерства зазнає радикального переоцінення. Саме поняття «посадового лідерства» — коли люди стають лідерами внаслідок влади чи посади — сьогодні ставлять під сумнів. Натомість лідерів просять мотивувати лояльність команд через їхні знання, бачення та судження².

Неформальне лідерство ще ніколи не було таке важливе, і щодня потреба в ньому стає дедалі нагальнішою. Консалтингова група *Gartner* передбачає, що до 2028 року алгоритми знищать так багато середніх управлінських посад, що робота майже повністю залежатиме від мереж міжфункційних команд. *Gartner* описує їх як «сукупності автономних та високоефективних команд, що дають чудові результати»³.

Один з моїх перших наставників, засновник Всесвітнього економічного форуму Клаус Шваб, пише, що сьогодні ми переживаємо «Четверту промислову революцію»; ця революція, за його словами, така комплексна та стрімка, що потребує нового типу лідерства, яке «уповноважує всіх громадян та організації на інновації, інвестиції та більшу ефективність у контексті *взаємної підзвітності та співпраці*»⁴.

У *Zappos* культура компанії — пріоритет номер один. Ми вважаємо, що працівники мають набагато вищий потенціал, ніж більшість компаній (і навіть самі працівники) усвідомлює, і їх потрібно лише помістити в правильний контекст. Мене хвилює можливість внести в *Zappos* «спільне зростання» як працю, концепцію й нове слово, щоб допомогти створити цей контекст та вивести нашу культуру на наступний рівень.

Тоні Шей, гендиректор *Zappos.com*

Новий шлях уперед

Неформальне лідерство неминуче стає головною організаційною моделлю ХХІ століття. Проблема в тому, що для більшості менеджерів шлях до застосування цієї моделі залишається таємницею. Опитування *Deloitte* виявило, що, хоч міжфункційні команди цінують досить високо, «лише 21 % респондентів почуваються фахівцями в розбудові міжфункційних команд і лише 12 % розуміють, як їхні підлеглі тісно співпрацюють»⁵. Це не те, що потрібно сьогодні.

Старі правила гри більше не працюють. Однак я щодня бачу, як люди далі чіпляються за них. Чому? Бо немає правил нашої нової гри та інструкцій щодо того, як добре в неї грати.

Так було донині.

Ця книжка вперше кодифікує новий набір правил для нового робочого світу. Вона дає читачам повну, цілісну та перевірену методичку як досягти успіх у світі, у якому здатність до лідерства без повноважень стає незамінною кваліфікацією на робочому місці.

Ідеї, пропоновані в цій книжці, закликають пробудити нове розуміння неформального лідерства й застосувати для такого мислення нову систему роботи, яку називаю «спільне зростання».

Якщо коротко, *спільне зростання* — це цілеспрямований підхід, покликаний розв'язати проблеми співпраці через гнучке партнерство й самоорганізуванні команди. Коли спільно зростаємо з одним чи кількома колегами, ми перетворюємо їх на товаришів по команді. Ми вступаємо в тісні творчі взаємини на засадах щирого відгуку та спільної відповідальності. З керівними етичними принципами «вивищення разом» спільне зростання підживлює щедрість духу й відчуття відданості новим товаришам та спільній місії. Кінцеві результати майже завжди перевершують ті, яких можна було б досягти через звичайні канали в межах організаційної структури.

Уявляйте спільне зростання як дорожню карту, що допомагатиме процвітати в непевні часи й витримувати величезний тиск, який впливає на всі галузі. Кожне правило та техніка спільного зростання в цій книжці покликані сприяти новому принципу організації роботи, згідно з яким кожен працівник стає лідером однієї чи кількох неформальних команд, щоб здобути більший успіх за межами ієрархії. Неформальне лідерство через спільне зростання потребує багатьох

особистих рис та практик, які я вперше виклав у книжці «Ніколи не їжте наодинці»: щедрості, вдячності, чуйності, прощення та вшанування.

Вірю, що спільне зростання здатне перетворити навіть найнапруженіші робочі взаємини на взаємовигідне партнерство. Коли спільно зростаємо, ми працюємо з позитивнішою енергією, генеруємо інноваційніші ідеї, розширюємо наші можливості й діємо швидше. Декому ці ідеї можуть здаватись наївними, але наша робота у *Ferrazzi Greenlight* довела, що ці особисті риси абсолютно необхідні, щоб процвітати в новому робочому світі. Наша робота показує, як щирі, довірчі взаємини на засадах взаємної відповідальності всередині команди приводять до кращих продажів, більшої продуктивності, ефективніших інновацій, глибшого залучення та, зрештою, вищих доходів, прибутків і вартості акцій — і все це перед лицем непередбачуваних підривних сил та безпрецедентно швидких змін.

Здобувши ступінь магістра, я встиг побувати простим працівником, менеджером компанії з рейтингу *Fortune 500*, підприємцем, засновником стартапу та гендиректором. Хотів би я мати змогу прочитати таку книжку на кожному з цих етапів. Для менеджерів середньої та вищої ланки спільне зростання може освіжити бачення та істотно поліпшити результати роботи всіх служб і частин команди. Для новачків без жодних чи з мінімальними офіційними повноваженнями спільне зростання може стати незамінним способом продемонструвати лідерські здібності. Для підприємців спільне зростання відкриває нові можливості командної роботи, що може розширити їхнє бачення компанії. Для директорів спільне зростання може стати потужною новою моделлю співпраці та взаємодії на чолі компанії, породивши низку процедурних змін у всій організації.

Спільне зростання допоможе лідерам, командам та організаціям на кожному рівні долати бюрократичні обмеження повноважень і досягати кращих, швидших результатів. Спільно зростаючи з іншими, ви почнете брати на себе нові трансформаційні місії з вашими розширеними командами, щоб досягти цілей, яких раніше навіть не могли б собі уявити.

Моя мета — дати вам змогу опанувати спільне зростання як суперсилу, розширивши ваші досягнення далеко за межі покладених обов'язків. Практика спільного зростання дасть вам поштовх у кар'єрі

та житті. От які це потужні принципи. Ви будете як Супермен, що гуляє під жовтим сонцем Землі.

На наступних сторінках я покажу вам, як розблокувати цю суперсилу, щоб перевершити очікування всередині вашої організації — працюєте ви на гнучкий стартап із динамічним ростом, приватну компанію, добродійну неприбуткову організацію чи велику міжнародну корпорацію.

Книжка «Неформальне лідерство» — це продукт більш ніж десяти років досліджень, спостережень і тестів наших тренерів, консультантів і науковців у *FG* у співпраці з одними з найвидатніших трансформаційних лідерів світу. Правила, практики та рекомендації в цій книжці великою мірою завдячують ідеям та досвіду сотень керівників, з якими ми з командою працювали і яких підтримували, а також безлічі колег, яким були корисні.

Збираючи матеріали для цієї книжки, я взяв інтерв'ю в понад сотні гендиректорів та лідерів, з якими пощастило бути знайомим та працювати. У всій книжці ви бачитимете їхні слова, поради та враження від таких нових правил роботи.

Якщо чесно, мене надихало те, як вони реагували та адаптувалися до щораз швидших змін, які підхопили економіку та їхні компанії. Я часто побожно схиляюсь перед їхньою пристрастю та прагненням учитися, зростати та ставати кращими лідерами. Ця книжка не існувала б без їхніх ідей і внеску.

Компанії всіх розмірів сьогодні виявляють, що спільне зростання може допомогти їм досягти організаційних цілей, які інакше загубилися б у мертвих зонах між департаментами та підрозділами. Проста істина полягає в тому, що кожен працівник — від відділу пошти до керівництва вищої ланки — може бути лідером, використовуючи спільне зростання, щоб залучити до своїх зусиль однодумців.

Результати цього я бачив у багатьох компаніях від Мінеаполіса та Детройта до Мілана та Дубая. Десятки компаній з рейтингу *Fortune 500* поклалися на *FG*, щоб ми допомогли посприяти далекосяжним змінам і відкрити доступ до мільярдів доларів, отриманих унаслідок більших доходів і вартості акцій. *General Motors* з понад 180 тисячами працівників узяли на озброєння багато головних постулатів спільного зростання під час розвитку величезного

північноамериканського підрозділу. Гендиректор *Dun & Bradstreet* та його команда скористалися спільним зростанням, щоб ліпше приймати рішення всередині компанії за участю колись ізольованих служб. Результатом стало тогорічне збільшення курсу акцій на 20 %.

Ми також познайомили зі спільним зростанням лідерів стартапів Кремнієвої долини, зокрема *Vox, Dropbox, Lyft, DocuSign, Uber, Zoom* та *Coinbase*. Розширюючись і зростаючи, ці молоді компанії мають унікальну можливість повністю обійтися без застарілих організаційних структур, а створити натомість гнучкі мережі міжфункційних команд спільного зростання.

І спільне зростання заразне. За задумом воно змушує нас постійно залучати до нашої справи дедалі більше людей, створюючи схильність до дій та інновацій. Спільне зростання трансформує організації через *особисту* трансформацію. Воно закликає всіх в організації брати на себе лідерство у спільному партнерстві незалежно від підрозділу чи посади. Неослабний поштовх до інновацій потребує спільного зростання, бо можливості виникають надто швидко, щоб ставитися до них якимось інакше.

Цифрова революція звужує вікно конкуренції в усіх галузях. Старі організаційні структури, що потребують «дозволу від керівника», перш ніж ви візьмете участь у якомусь проєкті чи ініціативі, не виживуть. Неформальне лідерство забезпечує потрібний шлях уперед. Воно показує, як бути гнучким і формувати партнерську співпрацю незалежно від підрозділу чи посади.

Скотт Салмерс, гендиректор *ABM*

Час для перезавантаження робочого місця

Зазнаючи стресу, наділені владою люди схильні триматися на знайомі способи управління, тому зміни потрібно починати з кожного з нас. У дитинстві на власні очі я бачив біль робітників, коли керівництво не бажало йти в ногу зі змінами на ринку. Цей біль бринить у моїм серці, бо мого батька-ливарника знову й знову звільняли з роботи, ставлячи нашу родину перед фінансовими проблемами, коли в 1970-ті та 1980-ті роки американський ринок наводнили дешевші та якісніші японські товари.

Мій батько часто повертався із заводу, буркочучи про абсолютно марні та неефективні робочі практики й те, як майстер ігнорує його щоразу, коли батько намагається подати корисні пропозиції. Татові відповідали, що не з його посадою щось казати, а часом навіть радили збавити темп, бо він робить помітними повільніших робітників і виставляє майстра в поганому світлі. Моєму батькові були очевидні дуже багато проблем ливарної промисловості США (а також автомобільної індустрії, яку вона забезпечувала), бо він бачив їх на власні очі. Однак короткозорість керівництва призводила до того, що батько не раз втрачав роботу, як і тисячі інших робітників у промислових містечках на заході Пенсильванії.

Я вважав це несправедливим. З самого малечку я прагнув щось із тим зробити. Заохочуваний батьком, наполегливо вчився й отримував повні стипендії у двох із найкращих приватних навчальних закладів країни. Пішов до Єлю, а коли закінчив його 1988 року, не кинувся на Волл-стріт, як дуже багато моїх товаришів. Того року я, єдиний із випускників згаданого університету, пішов працювати на виробництво, прагнучи зрозуміти, як можна допомогти родинам на кшталт моєї.

Я став фахівцем служби загального управління якістю, яка використовує принципи командної роботи уповноважених працівників і постійного поліпшення, щоб досягати вищих рівнів якості. Я був у заводських цехах, допомагаючи працівникам на кшталт мого батька з інноваціями та виробленням рішень. Цей рух «за якість», частиною якого я став у його перші роки, дуже допоміг американському бізнесу повернути собі в 1990-х конкурентоздатність, втрачену за 20 років до того.

І от ми повернулися. Настав час для великого перезавантаження робочого місця. І я вірю, що зараз ви тримаєте в руках довідник із цього перезавантаження. А що, як замість безсилля через безжальний тиск на роботі, ми відчуватимемо підйом? Досягатимемо успіху не через самопожертву, а через взаємну самопоміч? А що, як ті, хто затикає нам рота, натомість прикриватимуть нашу спину? Що, як наші джерела стресу перетворяться на джерела сили через партнерську співпрацю?

Добра новина в тому, що дуже багато відповідей на проблеми бізнесу сьогодні цілком доступні, але не залучені, як і за часів мого батька. Неформальне лідерство навряд становить нову ідею. Президент Двайт Айзенгавер, головнокомандувач союзних військ у Європі під час Другої світової війни, визначив лідерство як «мистецтво спонукати людей робити щось, бо вони хочуть це зробити»⁶. Вірю в аналогічну концепцію під назвою «пошук синього полум'я вашого товариша по команді», яку описав у третьому правилі.

На наступних сторінках ви дізнаєтеся, як формувати взаємини на основі спільного зростання і як розвивати власні команди спільного зростання. Отримаєте покрокову інструкцію, як переосмислити співпрацю на робочому місці так, щоб це було сміливо, інклюзивно й давало набагато кращі результати. Побачите силу спільного розвитку, методичку тренерства з боку колег, що втілює обіцянку спільного зростання «ставати вищими разом». Ви по-новому побачите важливість вдячності, похвали та вшанування. А ще помітите, як розпалювання робочого руху, що спирається на спільне зростання, може спровокувати всесвітній рух за переосмислення того, як ми всі ладнаємо у світі.

Як і в книжці «Ніколи не їжте наодинці», тут я пропоную багато підказок, стратегій та ідей, знаючи, що не кожна думка буде придатна чи приваблива для всіх. Розглядайте пропозиції в цій книжці не як перелік обов'язкових дій, а як набір інструментів. Пробуйте одну пропозицію, потім іншу, щоб побачити, яка з них працює найкраще. У складні часи може бути спокусливо затаїтися, саме коли ситуація закликає до відкритості. З цих практик ви дізнаєтеся, як протистояти прагненню сховатися за вашими повноваженнями всередині організації та контролем згори донизу, а натомість долучитися до інших, щоб досягти того, що насправді можна зробити лише разом.

Наступні розділи розповідають історії про людей на різних стадіях їхніх кар'єр (від пересічних працівників-початківців до гендиректорів) та в різних галузях. Не надто зважайте на специфіку цих історій і не намагайтеся відкинути їх одразу як невідповідні вам. Мені боляче думати, що можу не достукатися до вас як до читача, бо людина, яку собі уявляв, не зовсім відображає вашу ситуацію. Робіть невеличке зусилля, щоб побачити себе та свої обставини в кожному поданому прикладі. Принципи спільного зростання саме такі: універсальні принципи, що стосуються всіх на робочому місці й навіть за його межами.

Історії тріумфу, проблем та тяжкої праці в цій книжці потрапили до неї з дозволу згаданих там людей. У багатьох випадках я використовував псевдоніми та маскував важливі подробиці, щоб приховати особу. Я прагнув підтримати, а не присоромити тих, хто (як усі ми) часом зазнавав невдач і припускався помилок. Взаємодії між людьми можуть бути заплутані, і ви побачите, що історії спільного зростання не завжди добрі чи улесливі. Я сам припускався безлічі помилок і ганьбився достатньо, щоб стверджувати: невдача — це природна частина того, як ми опановуємо спільне зростання.

Щоб розвинути успішні взаємини на основі спільного зростання, потрібні час, зусилля, терплячість і практика. Якщо чесно, це новий спосіб щоденних дій, що потребує нових способів мислення, спілкування та поведінки. У такому розумінні пропонована вашій увазі книжка — то рецепт здоровішого стилю роботи. Однак ви не завжди чинитимете правильно, так само як можете помилятися, переймаючи здоровіший спосіб життя чи переходячи на нову дієту та комплекс вправ. Я теж припускався хиб, як і люди, чийми історіями ділюся в цій книжці. Іноді ви казатимете не те й не тоді. Або думатимете, що можете щиро критикувати когось у вашій команді, але насправді це не так.

Часом ви можете думати, що чуйні та відкриті або співчутливі, тоді як інші не сприйматимуть це так. Що я пораджу? Просто робіть так і далі. Ваша ціль — горизонт, подорож, а не просто пункт призначення, мандрівка з багатьма викликами й перешкодами.

Щоб залишатися конкурентоздатним у сучасних вкрай мінливих умовах, ми мусимо постійно трансформувати організації та змінюватися самі як лідери. Для цього потрібно істотно прискорити інновації, керівник має співчувати працівникам, розуміти їх

та приймати швидкі, сміливі рішення. Дуже важливо послідовно усувати перешкоди, щоб наші команди могли краще працювати разом, досягаючи успіху й позитивно впливаючи на світ.

Чак Роббінз, голова та гендиректор *Cisco*

Робота з тяжінням

Я пристрасно вірю у спільне зростання. Вірю, що дух співтворення розкриває людський потенціал — щоб дати користь нам самим, усім іншим, нашим організаціям і допомогти розв'язати навіть найбільші світові проблеми.

Я почав застосовувати спільне зростання в усіх аспектах свого життя. Це стандарт поведінки, який намагаюся внести в батьківство, розвиток дружби та пошук рідної душі. Спільне зростання має силу надихати та мотивувати в дуже глибокий та особистий спосіб. Люди розповідають мені, що впроваджують його принципи в суспільне та приватне життя — навіть у шлюбні обітниці. Одного дня товариш надіслав мені зображення тату, яке щойно зробив на внутрішній стороні зап'ястка: «спільне зростання» простими прописними літерами шрифту *Times New Roman*. Друг зробив його на честь нареченої й у такий спосіб встановив стандарт найважливіших взаємин свого життя. У повідомленні він написав: «Ти надовго затаврував мене, друже».

Ті з нас, хто вперше приймає спільне зростання як особистий етичний принцип, отримують величезну перевагу. Це стосується всіх галузей на всіх рівнях управління, а також неприбуткових організацій, коледжів, університетів і лікарень. Я переконаний, що за п'ять чи десять років будь-якому підприємству, яке не зможе впровадити ці практики, буде складно залишатися конкурентоздатним. Якщо застрягли в старих процедурах, пам'ятайте, що час спливає. Насуваються величезні зміни, і переможцями стануть організації, достатньо гнучкі, щоб трансформувати робочі культури та працівників.

Футуролог Рей Курцвейл пише, що насправді вплив технологічних змін з часом *експонентний*, а не лінійний, «тому ми не побачимо сто років прогресу у XXI столітті — це буде радше двадцять тисяч років прогресу (якщо все відбуватиметься з сучасною швидкістю)»⁷.

Наступні роки визначатиме трансформаційний вибух, не схожий ні на що з того, що ми бачили раніше. Це дуже цікавий час для життя. Автор бестселерів Пітер Діамандіс пише, що майбутнє буде багате. За його словами, технології — це «спосіб вивільнити ресурси. Вони можуть зробити колись рідкісне рясним у наш час». На думку Пітера, багатство стосується того, щоб забезпечити всім життя, сповнене

розкошів. Він пише: «Ідеться радше про те, щоб забезпечити всіх життям, повним можливостей»⁸.

Пітер — відомий на весь світ науковець та підприємець, засновник та голова фонду *XPRIZE* і співзасновник Університету сингулярності, у якому я працюю на факультеті поведінкових наук. Я маю честь вважати його за дорогого друга та партнера, а він визнає мене як свого наставника зі спільної трансформації. Майбутнє, яке Пітер уявляє з такою провидчою мудрістю, не втілити, якщо фундаментально не змінити нашу поведінку щодо роботи та одне одного на користь спільного зростання. За словами Пітера, щоб насолоджуватися життям, повним можливостей серед «колись рідкісних, а сьогодні рясних» плодів змін, ми повинні відкинути всі чіпкі методи поведінки на основі дефіциту, заохочувані чіткими межами підрозділів та ланцюжків підлеглості старого світу роботи. Пітер розраховує на мене та мою роботу як на джерело інформації про такі поведінкові зміни.

Я використовую вислів «робота з тяжінням» як натяк на базові рушії, що стоять за глибинною людською природою. Ми всі прагнемо належності. І ця потреба забезпечує чудову можливість для *будь-якого* лідера — з повноваженнями чи без. З давніх-давен у племені прагнуть бути, щоб індивідуально та колективно вижити. Наше життя стає кращим, коли ми робимо внесок до колективного добробуту свого племені, коли спільно зростаємо. Спільне зростання — частина нашої ДНК.

Я заснував *Ferrazzi Greenlight* на тому самому принципі. Ми почали досліджувати поведінку, що рухає організаційним зростанням, майже двадцять років тому. Я сказав команді, що одним із наших найважливіших принципів буде вивчення того, на що люди фундаментально запрограмовані. Якщо коротко, то йдеться про «роботу з тяжінням». Розглядаючи перспективну практику чи техніку, я завжди питаю в команди: «Ми працюємо над цим із тяжінням чи проти нього?»

Тож ось моє останнє слово, перш ніж почнемо: практикуючи спільне зростання, ми працюємо з силою, не менш потужною й довговічною, ніж саме тяжіння. Ми всі запрограмовані на спільне зростання. Навіть ті серед ваших товаришів по команді, які можуть здаватися недружніми, чекають, що ви запросите їх до спільного зростання, співтворення, спільного розвитку. Вітер для вас попутний.

Знову-таки, спільне зростання — це суперсила, що допоможе вам і людям довкола робити героїчні та дивовижні справи. Це сила всередині нас. Кожен, незалежно від посади, може стати кращим, ефективнішим, впливовішим і більш залученим лідером. Однак зробити перший крок маєте лише ви. Як побачите в наступних розділах, усе залежить від вас.

Правило 1. Хто у вашій команді?

Посада не визначає силу — силу визначає вплив. Вплив можна мати в кожній ролі на всіх рівнях, і коли насамперед прагнемо виявити найкращого з-поміж нас, за цим іде зростання та успіх у бізнесі. Ми живемо у важливий час, коли глибоко вкорінені поняття про роботу швидко еволюціонують. Ми повинні культивувати різноманітні робочі місця, де буде місце для чесного й конструктивного відгуку і де колеги сприятимуть успіху одне одного. Якщо коротко, нам потрібно розвивати організації, що цінують і заохочують спільне зростання.

Мінді Гроссман, гендиректорка *WW International*

Сенді була виснажена та зла. «Піти на цю роботу — величезна помилка, — сказала вона мені. — Корпоративна політика тут просто сміховинна. Як “Гра престолів”, але без лицарського духу».

Директорка з кадрів загальнонаціонального банку в Чикаго Сенді постала перед купою проблем, які не могла врегулювати, не маючи на те повноважень. Найбільшим викликом став спільний для всієї компанії проект, що мав централізувати контроль служби кадрів над матеріальними стимулами в усій організації. Невдовзі після того як Сенді запустила цю ініціативу, вони з керівником дізналися, що департамент продажів планує запровадити власну бонусну програму.

Керівник Сенді непокоївся, що служба кадрів матиме поганий вигляд, якщо інші наслідуватимуть приклад департаменту продажів і запустять аналогічні незалежні бонусні програми. Якщо це станеться, централізована програма служби кадрів майже напевно не зможе досягти проєктної економії витрат. Водночас керівник не хотів конфронтації з цього питання з директором департаменту продажів, тому звалив проблему на Сенді. Він попросив її переконати Джейн, очільницю відділу торговельних операцій та заступницю директора департаменту, відмовитися від бонусного плану. «Потрібно задавити це в зародку», — сказав він Сенді.

Сенді не мала повноважень наказувати Джейн, що робити, тому не була здивована, коли та відрізала, що їхньому департаменту конче потрібна власна цільова бонусна система, щоб покращити не надто високі результати продажів за четвертий квартал. Сенді опинилася

в дуже незручному становищі. Вона не мала повноважень, щоб змусити департамент продажів поступитися новій ініціативі служби кадрів, а її керівник був би дуже злий, якби ця ініціатива не досягла успіху.

Сенді належала до найкращих молодих керівників, яких я знав. Я познайомився з нею за кілька років до того, коли *FG* працювала з її попереднім роботодавцем. Сенді звернулася до мене, запросила на обід перед моїм чиказьким виступом для групи керівників служби кадрів, і я радо погодився. Ще кілька людей, яких хотів запросити, не змогли до нас долучитися, тому ми зустрілися з Сенді вдвох.

Перш ніж принесли наше замовлення, Сенді відставила чай з льодом і зізналася, що вже думає шукати нову роботу. «Я просто не знаю, чи створена для цього місця», — сказала вона. Сенді заслужила роботу з високою посадою та платнею, бо була чудовим лідером, який завжди піклується про своїх людей. Вони завжди знали, що Сенді їх прикриє, і саме тому Сенді так легко отримувала від підлеглих більше, ніж хтось сподівався.

Сенді була не лише дуже засмучена через ситуацію з Джейн, але й почувалася жертвою, яку керівник покинув напризволяще, не бажаючи конфронтації з директором департаменту продажів. Усі її скарги звучали для мене надто знайомо. Політика всередині організації може надзвичайно деморалізовувати та створювати менталітет жертви навіть у найталановитіших людей. Я почувався жертвою в *Starwood*, коли новий президент компанії скасував мої бюджетні повноваження як маркетингового директора.

А втім, я мав до Сенді одне запитання: «А ви *абсолютно* впевнені, що ваша загальнокорпоративна бонусна програма — найкращий варіант для департаменту продажів? Чи ваша програма допоможе їм закрити квартал?»

Сенді визнала, що не може бути впевнена, але найперше вона думала не про це. Департамент продажів сам мав відповідати за свої показники, з чим часто не міг упоратися, а в Сенді вистачало власних проблем. На неї ще поклали керівництво міжфункційною командою, яка розробляла мобільний застосунок для служби кадрів, і з цим проєктом були затримки.

Працівники інших підрозділів, важливі для розроблення та запуску застосунку, весь час пропускали її наради. Це був ще один приклад

того, як люди за межами її підлеглості загрозували зашкодити проєктам, за які відповідала Сенді.

Як ваша команда?

Я спитав у Сенді: «Як справи у твоєї команди?»

«Мої люди засмучені, як і я, — сказала вона. — Ти мене знаєш.

Я намагаюся захищати їх, як тільки можу».

Я знову спитав її: «Так, але як *твоя команда?*»

Сенді всміхнулася, знайома з моїми тренерськими методами. «Що за гра, Кейте? Я щойно сказала тобі, як вони».

«Кажу тобі це як людина, яка щиро дбає про тебе та твою кар'єру, — запевнив я. — Ти зараз підводиш команду, про існування якої навіть не здогадуєшся».

«Добре, — сказала Сенді обережно. — Про яку команду йдеться?»

«Твоя команда, — сказав я їй, — це *всі* люди, які можуть допомогти тобі досягти твоєї місії та цілей».

Як майже всі менеджери, Сенді бачила у своїй команді лише безпосередніх підлеглих усередині організаційної структури. Однак моя знайома постала перед набагато більшою кількістю перешкод у роботі, щоб мати такий обмежений погляд на свої лідерські обов'язки. Щоб успішно подолати всі такі перешкоди, Сенді мала усвідомити, що її команда — це набагато ширша мережа людей, що сягала далеко за межами підлеглої їй служби кадрів.

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

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ