

Зміст

<i>Лист від Саймона Сінека</i>	9
<i>Вступ</i>	11
1 ЗАГУБЛЕНЕ СУЗІР'Я	17
2 ТВОРЦІ СУЗІР'Я	36
3 ФОРМУВАТИ МИСЛЕННЯ	53
4 ВІДПУСТИТИ	76
5 ДАТИ ЗМОГУ ЗРОСТАТИ	98
6 ПРОСВІТ МІЖ НАМИ	128
7 ІНАКША СИЛА — ІНАКШЕ «МІГ БИ»	164
<i>Подяки</i>	175
<i>Вибрані джерела</i>	180
<i>Примітки</i>	182

Лист від Саймона Сінека

Бачення зрозуміле: збудувати світ, у якому люди прокидалися б щоранку натхненними, почувалися в безпеці там, де вони є, і закінчували день, задоволені своєю роботою. Єдиний спосіб побудувати такий світ — це працювати разом. Але є проблема...

Протягом кількох останніх десятиліть наше суспільство перебрало із суворим індивідуалізмом. Образи самотнього ковбоя з реклами Marlboro стали ідеалом, до якого треба прагнути. Ми наслідували великих лідерів-особистостей, що втілювали образ «сильного чоловіка», генія в кімнаті. Коли «високопродуктивна особистість» стала стандартом, структури компаній трансформувалися, щоб годувати звіра. Вони пристосували свої системи заохочень і винагород так, щоб визнавати майже винятково індивідуальну ефективність. Здавалося, що етика, робота в команді та лідерські якості відійшли на другий план, коли ми оцінювали людей для просування службою. Співучасницями цього стали навіть наші бізнес-школи. З роками вони адаптували свої навчальні програми, щоб ті служили ринку, а не навчали лідерства так, як його слід навчати. А втім, якщо ми сподіваємося досягти довгострокових результатів, стабільності чи інновацій, така модель лідерства просто не працює. Сумна іронія в тому, що протилежна модель теж не працює. Побудова консенсусу, організації без лідерів, племінне лідерство, навіть розрекламований підхід «знизу догори» — усе по-своєму страждає від ускладнень. Хороша

новина в тому, що є інший варіант. Ось тут на допомогу приходять «Сила ділитися владою».

Метью Барзун десятиліттями з'ясовував, звідки беруться великі ідеї. Вивчивши концепцію віддавання влади, він застосував її у своїй кар'єрі. І це спрацювало. Ідеї Метью відіграли значну роль у перетворенні вебсайту CNET на потужну медіаплатформу. Кинувши виклик традиційному способу збору грошей для політичних кампаній, Метью першим створив платформу для залучення невеликих коштів на великі заходи, і вона допомогла сенаторові Бараку Обамі набагато перевершити зусилля Гілларі Клінтон за допомогою п'яти- й десятидоларових пожертв. А будучи послом США в Сполученому Королівстві, Метью практикував передавання влади так, як цього не робив жоден з послів. Унаслідок цього виникли приголомшливі ідеї.

Я мав нагоди зустрічатися з Метью, коли він очолював американське посольство у Великій Британії. Його мислення мене вразило. Щоразу, коли нам випадало поспілкуватися, я намагався знайти ручку і папір, щоб записати все, що він сказав. Відтак я попросив Метью написати книжку для Optimism Press. Сприяючи нашому розумінню того, як працює світ і влада, він може допомогти нам наблизитися до цього бачення — світу, в якому ми відчуваємо натхнення, безпеку та реалізацію у своїх житті й кар'єрі.

Давайте силу і надихайте!

САЙМОН СІНЕК

Вступ

Удавання виснажує.

Тому дивно, що багато хто з нас щодня встає і під гаслом лідерства переймається саме цим. Удаючи, що ми знаємо точне місце призначення, які кроки в якому порядку потрібні, щоб туди дістатися, і як можна усунути будь-які несподівані перешкоди, коли ми рухаємося до неминуче успішного результату. І випромінюючи до того ж надзвичайну впевненість.

Десь у 2000 році¹ різноманітні організації — від історичного товариства Род-Айленду до багатонаціонального конгломерату Siemens — штапували звіти «Бачення — 2020» про стратегічне планування на десятиліття вперед. Це число виявилось непереборною спокусою вдавати, що ми можемо мати ідеальну візію «року двадцять двадцять» для наших компаній, громад і країн. У глянцевих звітах впевнено прописано, чого можна очікувати 2020 року й що робити, щоб скористатися майбутніми можливостями. У 2018-му, коли залишалося тільки два роки², Гарвардська школа бізнесу видала посібник, де було запитання: «Чи перебуває ваша стратегія розвитку лідерства “Бачення — 2020” на шляху до успіху?». А тоді настав той рік і ніби з насмішкою запитав: «Та невже?».

Десь глибоко в душі ми усвідомлюємо, що певність мізерна. Навіть неперевершений гуру лідерства Пітер Друкер, який прославився своєю пропагандою «управління за цілями», визнав, що лідери знають свою справжню мету³ в найкращому

разі лише в десяти відсотках випадків. І все ж таки ми міцно тримаємося за театр удавань і передбачень. Чому?

Бо, бачте, є те, що нам не подобається навіть дужче, ніж утома від удавання. Набагато дужче. Ми ненавидимо тривожитися через невідомість. Удавання — ціна, яку ми платимо, щоб позбутися невизначеності.

Тож утішаємо себе впорядкованими організаційними схемами, працюємо у зворотному напрямі від заданого місця призначення, відкидаємо те, чого не можемо виміряти, ставимо завдання членам команди, використовуємо «ключові показники ефективності» — відстежуємо все це за допомогою «приладових панелей», повертаємо та налаштовуємо циферблати, ніби запускаємо машину. Це наш спосіб самозаспокоєння через контроль та владу над усім і всіма.

Ми вважаємо, що маємо накопичувати владу, перш ніж хтось інший забере її, і утримувати цю владу над іншими. Ми не тільки стали цінувати зміцнення і збереження влади як найкращого виду лідерства; ми дійшли висновку, що це — лише єдиний вид, що це, власне, і є лідерство.

Яка дурня!

Усе, що нам треба зробити, — озирнутися навколо та побачити: є й інші типи керівників, які прийняли зовсім інший спосіб мислення щодо невизначеності. Вони не намагаються її ігнорувати, уникати чи виносити за дужки. Вони беруть її до уваги повністю. Такі лідери не накопичують владу, щоб триматися за неї, навпаки — вони її віддають. Перетворюють тривогу через непевність на енергію, яка спонукає різні групи людей разом робити неймовірно великі справи.

За двадцять п'ять років роботи в трьох різних сферах — дотком-стартапах, кампаніях президента Обами та міжнародній дипломатії — я зустрічав великих лідерів, які дотримуються такого мислення. Вони поділяють певний спосіб бачення, міркування, почуттів і поведження з людьми навколо. Я намагався практикувати цей спосіб мислення — такий,

на який ми всі здатні та якого, я певен, сьогодні дуже потребує світ.

У 2008 році я чітко побачив, як працює цей спосіб. Кампанія Барака Обама проти Гіллари Клінтон за висунення в президенти від Демократичної партії досягла критичного моменту. Обама з деяким розчаруванням виграв перший забіг в Айові, але програв наступний у Нью-Гемпширі. Відразу накинулись експерти. Барак і Мішель прожили в Айові майже рік і розмістили там значну частину свого передвиборчого штабу. Будь-хто може засмутитися через штат, у якому, попри таку увагу до нього, успіх був невеликий. Але тепер «машина» Клінтон обов'язково мала б запрацювати, а нормальна політична логіка — узяти гору.

Протягом майже десяти років команда Клінтон закріплювала ключових прихильників за кожним штатом, і тепер кожен із цих державних ділків мав би випустити свої вірні легіони солдатів, щоб максимально активувати електорат. Як же могла кампанія Обама відповідати перевірній математиці цієї політичної піраміди?

Двоє молодих працівників Обама запропонували для виборчих перегонів у Чикаго радикальне рішення, яке йшло врозріз з ортодоксальністю кампаній останніх десятиліть. Їх скерували в штати, де майже не було оплачуваного персоналу, і вони помічали те саме. Делегування роботи і відповідальності невідомим, неоплачуваним, непідготовленим добровольцям не викликало звичайного головного болю. Радше навпаки: що більше роздавали роботи й відповідальності, то більше з'являлося добровольців, які просили ще більше роботи й відповідальності. А що, якби ставитися до цих добровольців як до оплачуваного персоналу?

А якщо взагалі наважитися дати їм доступ до реєстру виборців? Тобто до тієї дорогоцінної бази даних кампанії з іменами потенційних виборців, їхніми адресами і зазначеною ймовірністю того, за кого вони проголосують.

Керівництво кампанії відповіло: ні-ні-ні! А якщо серед них будуть шпигуни з конкурентних виборчих штабів? Державні ділки, які працюють від імені кампанії Клінтон, напевно позгрібають усі дані, по суті, крадучи наш сценарій. Штабісти наполягали. Вони визнали, що їхній план не може вбезпечити від цього, але заявили, що коло відданих своїй справі й наділених повноваженнями людей набагато переважить будь-яку потенційну шкоду від крадіжки даних. Якщо вони не розгорнуть кампанії, їм точно доведеться вигнати людей з роботи. Іншого способу вивільнити енергію і дати змогу кампанії розвиватися просто немає.

Керівники кампанії вже бачили, як ці молоді працівники творять чудеса. І вирішили довіритися їм та їхньому способу мислення: «Добре, дійте!». І були раді, що вчинили саме так, бо це спрацювало на перемогу в партійному висуненні. Але справжньою перевіркою буде те, як це спрацює в день виборів у листопаді проти сили об'єднаної національної партії, яка вже двічі поспіль здобувала перемогу на виборах.

Коли цей день настав, кампанія Обама залучила кожного добровольця для допомоги в отриманні голосів. В організації роботи на місцях існує відомий показник, який називається *коефіцієнтом відшарування* (flake rate). Ідеться про відсоток попередньо відданих справі добровольців, які вибиваються з колії й не з'являються, щоб виконувати обіцяну роботу. По-справжньому невтішний коефіцієнт відшарування становить 80 відсотків, коли восьмеро з десяти не з'являються, бо відчувають, що або все втрачено, або рибка в сітці. Дуже непоганий коефіцієнт розшарування — десь до 30 відсотків. Зазвичай розраховують на відсотків 50.

У ніч виборів, коли ми святкували історичну перемогу президента Обама в Чикаго, я дуже хотів дізнатися, яким виявився наш показник. Підійшов із цим до жінки з керівників польової групи. Вона щойно отримала дані від свого колеги