

ЗМІСТ

Вступ. Нові правила роботи для нового світу роботи.....	9
Правило 1. Хто у вашій команді?	25
Правило 2. Визнайте, що все залежить від вас	44
Правило 3. Заслужіть дозвіл на лідерство.....	72
Правило 4. Створіть глибше, багатше, дружніше партнерство.....	103
Правило 5. Спільно розвивайтесь	133
Правило 6. Хваліть і вшановуйте	164
Правило 7. Організуйте спільне зростання племені	186
Правило 8. Долучайтесь до руху.....	206
 Подяка	 214
Примітки	217
Про автора	221

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, пристрасть 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 відчують 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 сповідають 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 одностайно 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 при низливим 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 озираюсь 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 XXI 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