

Вступне слово.....	5		
Передмова	9		
СИЛА	13	ВИКЛИКИ І СПОКУСИ	209
Частина I. Наша потреба почуватися в безпеці	15	Частина VI. Руйнівний достаток	211
Розділ 1. Прикриття згори	15	Розділ 17. Урок лідерства № 1: «Яка культура — така й компанія» ...	211
Розділ 2. Рядові працівники — теж люди	23	Розділ 18. Урок лідерства № 2: «Який лідер — така й культура»	228
Розділ 3. Приналежність	39	Розділ 19. Урок лідерства № 3: «Чесність важить багато»	246
Розділ 4. Так, але.....	49	Розділ 20. Урок лідерства № 4: «Важливо мати друзів»	263
Частина II. Наші суперздібності	61	Розділ 21. Урок лідерства № 5: «Керуйте людьми, а не цифрами».....	276
Розділ 5. Коли справді достатньо	61	ПРІРВА	299
Розділ 6. Е.Д.С.О.	70	Частина VII. Суспільство наркоманів ...301	
Розділ 7. Знаменитий К.	94	Розділ 22. Причина всіх наших проблем — ми самі	301
Розділ 8. Чому в нас є лідери.....	110	Розділ 23. За будь-яку ціну.....	311
Частина III. Реальність	126	Розділ 24. Абстрактне покоління (переглянуто й уточнено).....	322
Розділ 9. Мужність чинити правильно	126	Частина VIII. Становлення лідера	364
Розділ 10. Снігохід у пустелі.....	132	Розділ 25. Дванадцятий крок	364
ШЛЯХ, ЯКИЙ МИ ОБИРАЄМО	137	Розділ 26. Спільна боротьба.....	370
Частина IV. Як ми до цього дійшли	139	Розділ 27. Нам потрібно більше лідерів	381
Розділ 11. Бум перед спадом	139	Додаток. Практичні поради з керівництва міленіалами	385
Розділ 12. Усі бєбібумери вирости.....	153	Подяка	407
Частина V. Виклики абстрагування	165	Примітки	412
Розділ 13. Абстрагування вбиває	165		
Розділ 14. Абстрагування в сучасному світі	173		
Розділ 15. Контроль над абстрагуванням.....	183		
Розділ 16. Дисбаланс	207		

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 жертвовність, 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.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Рядові працівники — теж 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 подавав 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 монтажної 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 забезпечення 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 бідою».

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, сидючи за столиком у кафетерії того березневого ранку тисяча дев'ятсот дев'яносто сьомого 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 транслювати 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. Товарицькість 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 наштовхнуло 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 щовесни і в яких беруть участь шістдесят вісім команд першого дивізіону Національної асоціації студентського спорту (*National Collegiate Athletic Association*).