

## Зміст

<i>Передмова</i> .....	9
<i>Вступ</i> .....	13
<i>Дійові особи</i> .....	23

### *Частина перша* Почати спочатку

<i>Розділ 1. Біль</i> .....	27
<i>Розділ 2. Справи як завжди</i> .....	35
<i>Розділ 3. Зміна курсу</i> .....	42
<i>Розділ 4. Фрустрація</i> .....	48
<i>Розділ 5. Заклик до дії</i> .....	54
<i>Розділ 6. «Роблю, що скажуть!»</i> .....	61
<i>Розділ 7. «До командування приступив!»</i> .....	66

### *Частина друга* Управління

<i>Розділ 8. Одним словом, зміни</i> .....	77
<i>Розділ 9. «Вітаю на борту “Санта-Фе”!»</i> .....	88
<i>Розділ 10. Повним ходом на ядерному реакторі</i> .....	96
<i>Розділ 11. «Я маю намір...»</i> .....	105
<i>Розділ 12. Підняти перископ!</i> .....	114
<i>Розділ 13. Хто відповідальний?</i> .....	122
<i>Розділ 14. Новий човен</i> .....	128
<i>Розділ 15. «У нас проблема»</i> .....	136

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

*Частина третя*  
**Компетентність**

<i>Розділ 16. «Помилки не уникають»</i> .....	145
<i>Розділ 17. «Ми вчимося»</i> .....	154
<i>Розділ 18. На переході до Сан-Дієго</i> .....	163
<i>Розділ 19. Усі зібралися</i> .....	171
<i>Розділ 20. Останні приготування</i> .....	182

*Частина четверта*  
**Визначеність**

<i>Розділ 21. На переході в район розгортання</i> .....	193
<i>Розділ 22. Спогади про війну</i> .....	204
<i>Розділ 23. Лідерство на кожному рівні</i> .....	210
<i>Розділ 24. Небезпечний перехід</i> .....	217
<i>Розділ 25. Погляд у майбутнє</i> .....	222
<i>Розділ 26. Бойова ефективність</i> .....	229
<i>Розділ 27. Повернення додому</i> .....	236
<i>Розділ 28. Новий метод поповнення запасів</i> .....	245
<i>Розділ 29. Кола на воді</i> .....	252

<i>Післямова</i> .....	256
<i>Подяки</i> .....	258
<i>Примітки</i> .....	260

## Передмова

**Я** мав можливість вийти в море на кораблі «Санта-Фе», коли ним командував капітан Марке, і на власні очі спостерігав, як працює його підхід до лідерства. Це надзвичайно вплинуло на мої уявлення про те, якою насправді може бути захоплена команда, що наділена потрібними повноваженнями.

У той час коли я навчив офіцерів ВМС США лідерства в епоху доткомів, до мене почали доходити чутки, що на якомусь підводному човні на Гаваях відбувається щось особливе. І коли з'явилася можливість побувати на «Санта-Фе», захопився за неї. Я піднявся на борт підводного човна капітана Марке, щоб на власні очі побачити те, про що стільки чув. Ніколи досі не бачив, щоб люди мали стільки свободи у своїх діях. Ми стояли на містку атомного підводного човна вартістю в мільярди доларів серед кришталево чистих вод неподалік Лахайни, що на Мауї. Човен тихо ковзав водною гладінню. Невдовзі після того, як ми лягли на визначений курс, до капітана підійшов молодий офіцер і доповів: «Сер, я маю намір занурити човен на 120 метрів». Капітан Марке запитав його про гідрокаційні контакти і глибину моря, а потім наказав офіцерові зачекати ще кілька хвилин, щоб ми могли постояти на містку, а тоді вже той зможе реалізувати свій намір.

Весь день до капітана підходили люди, які доповідали про намір виконати ті чи ті дії. Капітан інколи запитував щось, а потім погоджувався: «Дуже добре». Сам він приймав рішення лише стосовно важливих питань, і це була тільки верхівка айсберга. Більшу частину цього айсберга — 95% усіх рішень — реалізували без участі капітана чи повідомлення його про них. Я ходив по всьому човну — у центральний пост, у торпедний відсік, навіть на камбуз, де готувався обід, — і став свідком активної діяльності, яку аж ніяк не очікував побачити. Ця команда була просто неймовірно залучена до роботи, постійно лунали тихі розмови — люди ділилися інформацією.

Не скажу, що я бачив, як капітан віддає хоч якийсь наказ.

Я спитав Девіда, як йому вдалося розвернути всю систему на 180 градусів. Він відповів, що хотів дати людям більше повноважень, ніж це дозволяли правила ВМС, і, можливо, трішечки більше. Коли він це сказав, у його погляді промайнула лукава іскорка. Він вважав, що коли від людей вимагати, щоб вони вникали в проблему і в її вирішення, вони почуватимуться важливою частиною управлінської вертикалі. Він створив стосунки, у яких моряки усвідомлювали: те, що вони роблять, справді важливо для всього екіпажу. З відповіді стала зрозуміла мета капітана, але зовсім невідомо про зусилля, яких доклали члени екіпажу, від найстарших до наймолодших, щоб цієї мети досягнути.

Як створити таку систему? Що для цього треба?

Відповідь — у цій книжці.

### **Що мені подобається в цій книжці**

По-перше, це чудова історія. Історія про відкриття себе, про переживання, про самотність і сумніви лідера, який виходить на невідомий шлях. Тепер ми вже знаємо, що експеримент капітана Марке на «Санта-Фе» був неймовірно успішним, але на той час ані він, ані його смілива команда, яка прийняла цей

новий спосіб управління військовим організмом, не знали, що так станеться.

По-друге, у цій книжці описано конкретні механізми, які вони використовували на «Санта-Фе» для досягнення цієї трансформації. Дізнаємося, що саме вони запроваджували, як реагував екіпаж на нові правила — прихильно чи прохолодно — і як ці механізми вдосконалювали з часом. Хороші новини: запропоновані механізми стосуються самого підходу до спілкування — і вони універсальні. Ви можете їх застосувати будь-де — у бізнесі, університеті, уряді й родині.

По-третє, на сторінках книжки запропоновано вичерпну парадигму наших поглядів на лідерство. Капітан Марке придумав словосполучення «лідер — лідер», щоб відокремити цей підхід від підходу «лідер — виконавець», якого дотримуються у традиційних моделях управління. Гадаю, що таке розрізнення лідерства є доброю ідеєю. Я сам бачив, як працює «Санта-Фе», і можу засвідчити, що це геть новий підхід, а не той, відкоригований, який застосовуємо зараз. Він інший за своєю суттю, і саме в цьому його сила.

### **Чому ви маєте прочитати цю книжку**

Хоч де б ви перебували в ієрархії своєї компанії — ця книжка вам потрібна. Людям із верхівки управлінської вертикалі буде корисно дізнатися, як вивільнити пристрасть, інтелект і енергію тих, хто стоїть нижче. Можливо, вони самі того не усвідомлюють або роблять щось таке, що працює проти їхньої мети.

Люди на нижчих щаблях управлінської вертикалі знайдуть для себе способи навчитися приймати рішення й допомагати босам здійснювати управління.

Ми перебуваємо в процесі однієї з наймасштабніших змін в історії людства, коли основна діяльність людей переходить від індустріальної епохи «управління» до епохи інтелектуальних працівників — епохи «вивільнення». Як казав Альберт Ейнштейн:

«Ті великі проблеми, з якими ми стикаємося, неможливо вирішити, якщо лишатися на тому ж рівні мислення, на якому ми були, коли їх створили». Одна людина точно не зможе їх вирішити, особливо цього не зможе зробити людина, яка перебуває на вершині управлінської вертикалі.

Яскраве майбутнє нашого світу збудують люди, які зрозуміли, що лідерство — мистецтво надання можливості, тобто мистецтво вивільнення людського таланту й потенціалу. Може, у вас і вийде «купити» людину зарплатнею, посадою, владою чи страхом, але свою геніальність, пристрасть, лояльність і креативність люди віддають лише добровільно. Найбільші проблеми світу вирішують тільки пристрасні, натхненні «волонтери».

Моє означення лідерства таке. Лідерство — здатність пояснити людям, чого вони варті і яким потенціалом володіють, настільки просто й чітко, щоб вони змогли побачити все це у собі. Я не знаю іншої моделі, де це застосовували б краще, ніж у капітана Марке. І на наступних сторінках запропоную модель, яку ви зможете застосувати й на своєму шляху.

Пам'ятайте: лідерство — це вибір, а не посада. Бажаю вам успіху на вашому шляху!

СТІВЕН КОВІ,  
весна, 2012 рік

## Вступ

**Л**юди не вірять у свої сили. Більшість із нас, коли виходять на нову роботу, готові віддатися їй цілком і повністю. Зазвичай у нас повно ідей, як і що там можна робити краще. Ми радо викладаємо всі свої думки на стіл — і чуємо у відповідь, що це не наша справа, що так уже пробували і не варто розхитувати човна. На нашу ініціативу позирають скептично. Наші пропозиції ігнорують. Нам кажуть дотримуватись інструкцій. Усе, що ми можемо робити, — просто рухатися за течією. Наша креативність та інновації нікому не потрібні. Зрештою, ми перестаємо пробувати й слухняно виконуємо всі вказівки й вимоги. Далі звільнення — і тут як завжди. Часто на цьому й закінчується історія нашої трудової діяльності.

Скотитися отак по спіралі можуть навіть найперспективніші працівники. Візьмемо, наприклад, хлопця на ім'я Ян. Його взяла на роботу мультимільярдна компанія, яка займалася комунікаціями. Він мав стати рольовою моделлю для працівників цієї компанії. Але натомість перша корпоративна робота настільки пригнобила його ентузіазм, що він зарікся більше не повертатися. Коли я спитав його, що було не так, він розповів: «Я всю денну роботу міг зробити за дві години. Коли я попросив, щоб

мені дали більше, то почув: “Усьому свій час, хлопче”. Я взагалі не міг приймати жодних рішень». І це було в компанії, в якій нібито піклуються про працівників і випускають інноваційні продукти!

Ян звільнився і знайшов приємніший спосіб витратити свій час. «Знаєте, може, з часом усе й стало би краще, але кому хочеться ставити на карту свою кар’єру, — ні, свою життєву енергію, — заради надії на кардинальні зміни у стабільній “успішній” компанії. Я пішов за мрією, і мені все вдалося».

Якщо колись у житті вам хотілося вчинити так, як Ян, — ви не самі. Задоволення американських працівників сьогодні як ніколи низьке<sup>1</sup>. Залученість до роботи й відданість працедавцям теж низькі як ніколи<sup>2</sup>. Станом на листопад 2011 року 9% людей були без роботи вже 31 місяць. Якщо ви вважали, що всі, у кого є робота, їй раді лише за це, — це не так.

Випадкова вилученість із процесів коштує мільярди доларів у втраченій продуктивності. Незацікавлені, незадоволені, невіддані роботі працівники підривають основи своїх компаній і нищать дух колег. За підрахунками Геллапа, для зайнятого населення США це вилилося в 300 мільярдів доларів лише у втраченій продуктивності<sup>3</sup>. І хоча це неймовірно велика цифра, я впевнений: якщо поррахувати, скільки коштували компаніям втрачені радість і щастя співробітників, то ця цифра здасться просто крихтою.

Боси теж не вірять у свої сили.

Якщо ви — бос, то, найімовірніше, опинилися в глухому кутку, тому що у ваших працівників нема ні зацікавленості, ні бажання брати на себе відповідальність. Мабуть, ви намагалися їх заохотити, аби вони самі приймали рішення, і бачили, що більшості значно зручніше просто робити те, що їм сказали. Будь-яка спроба передати обов’язки починається добре, але довго не живе. Нові працівники приходять у компанії одразу після університетів і чекають, що хтось дасть їм рецепт, як виконувати свою роботу.