

1 Радикальна адаптивність

Важко знайти гірші місце і час зібрання для кількох тисяч людей, ніж пустеля Блек-Рок на півночі Невади в останній тиждень серпня. Удень безживні солончаки розігріваються до 43 °С. До найближчих розетки і водогону треба їхати майже двадцять кілометрів. А ще вам не завадять захисні окуляри та маска для обличчя на випадок раптових піщаних буревіїв, коли вітер сягає 80 км/год. І все ж, із 1991 року до пустелі Блек-Рок приїжджають 80 000 людей щорічно — усі вони прямують на Burning Man.

Від моменту заснування Burning Man — це вкрай химерне місце, де не діють закони зовнішнього світу. Дев'ять днів на рік пустеля Блек-Рок перетворюється на комуну, де гроші заборонені, а найціннішою валютою вважається вільна творчість. Тільки тут можна побачити, як «мертвоголові»* та класичні музиканти спільно пишуть музику, анархісти-піроманіяки разом з айтівцями будують гігантську палаючу скульптуру, послідовники філософії нью-ейдж обмінюються думками з акулами бізнесу, а грінпісівці та зброєлюби стежать за порядком і піклуються про крихку пустельну екосистему.

Усе це працює не всупереч суворим природним умовам пустелі, а завдяки їм. Спільні випробування у таких непростих умовах підтримують глибоке відчуття залученості до спільної місії та сприяють зміцненню єдності між людьми серед

* «Мертвоголові» — субкультура фанатів рок-групи Grateful Dead. — Прим. пер.

спекотних днів, холодних ночей та пилових вихорів. Співзасновник Burning Man Ларрі Гарві якось сказав: «Громаду не побудуєш лише на приязні та формальній чемності. Громади виростають там, де є спільна боротьба»¹.

Боротьба за існування на Burning Man спонукає людей до співпраці. Невблаганна пустеля виколисує творчість.

Кіт Феррацці їздив на Burning Man шістнадцять років поспіль, а потім пандемія скасувала всі заплановані на 2020-й заходи. Тоді разом зі своїм співавтором Кіаном Ґохаром — він теж бьорнер — Кіт спробував поміркувати над тогочасними проблемами і шляхами їх подолання та тим, що Burning Man може дати цьому світові. Засновники заходу завжди описували його так: «Експериментальне тимчасове суспільство, віддане ідеям цілковитого самовираження і повного самозабезпечення»².

Після місяців досліджень ті члени нашої команди, які були на Бьорні, зрозуміли, що цей опис годиться і для пандемії. Burning Man — це локальний і свідомий експеримент. Як, зрештою, і пандемія теж стала чимось на кшталт соціального експерименту на ринку праці — випадковим експериментом у глобальних масштабах і з трагічними наслідками.

Безперечно, пандемія завдала багато страждань, змусила нас мимоволі відкривати нові рівні пізнання горя і втрат. Та всі негаразди, які вона спричинила, змусили нас на них реагувати, а відтак ми стали більш проникливими, більш творчими, пробували нове, гуртувалися. Цей пандемійний досвід об'єднав нас, як єднає досвід виживання у пустелі. Ми сподіваємося, що він дозволить змінитися на краще нам усім. У цій книзі ми хочемо поділитися найважливішими вивченими нами уроками для лідерів.

Адаптація — це те, що люди роблять краще за решту тварин на планеті. Ми не найбільші, не найшвидші, маємо не дуже гострі зуби, не особливо міцні пазурі. Панівним видом на землі нас робить саме радикальна і невпинна здатність адаптуватися до змін.

Працювати не працює

Роками Кіт та Кіан популяризували думку, що інновації виявляються такими болісними для бізнесу саме через нездатність багатьох керівників підлаштувати свою роботу під особливі запити нових підривних технологій, яких стає дедалі більше. Удвох ми організували та провели сотні заходів для команд керівників по всьому світу. Ми відпрацьовували з ними вміння використовувати новітні технології і будувати краще майбутнє. Скажемо з досвіду: чи не найважчим є донести до них думку про те, що ментально вони застрягли в минулому і взагалі не пристосовані до майбутнього. Що професійні навички, на їхню думку, потрібні керівникові, вже давно застаріли, і тепер саме час визнати, що набуття цих навичок навряд чи принесе користь. Те, як ми працювали раніше, вже давно не працює, але ми чіпляємося за застарілі трудові звички, ніби за рятівну соломинку.

Аж раптом почався 2020 рік, і весь світ підірвало так, як ніхто й уявити не міг. Тепер здатність до цілковитих і кардинальних змін умов праці перетворилася з уміння поодиноких обраних на загальну потребу для всіх. Усі поради, які Кіт та Кіан роками давали командам керівників, раптом виявилися не робочими перевагами, а базовою необхідністю. Через негаразди самі принципи праці зазнали найбільших за десятки років змін.

Дивний новий світ праці багато в чому скидався на величезну лабораторію: ми почали з чистого аркуша і наново з'ясовували, як ми працюємо, як експериментуємо і кого хочемо залучати до обговорень.

На нашу думку, вікно можливостей розчинилося навстіж, і радісно чути, як люди визнають, що криза розштурхала найкраще в них та їхніх командах. Кеті Клегг, відповідальна за ініціативи з трансформації у General Motors Manufacturing, сказала про це: «Ми на цьому знаємось. Саме в такі моменти ГМ показує

себе по-справжньому». Як і решті, їй довелося шукати нові способи давати раду проблемам, і робити це завзято, винахідливо, залучивши «м'які навички»* — смирення і вразливість. Нам випала можливість пробувати нове, забувши про рамки. Настільки вільним почуваєшся тільки під час Burning Man, коли гасаш на велосипеді нічною пустелею.

Керівникам, які звикли замикати все на собі, довелося дозволити приймати рішення іншим людям — і показники швидко зросли. Бо їхні підлеглі тепер співпрацювали тісніше, а проблеми обговорювали ґрунтовніше. Члени команд стали щирішими й спілкувалися більш відверто, адже надзвичайні обставини унеможливають звичне уникання конфліктів чи пасивно-агресивне спілкування. Також команди стали більш великодушними. Перестали ховатися за відмовками «це не моя робота». Вони щиро турбувалися одна про одну, питали, чим можуть допомогти. Криза зробила команди більш дієвими, і цим покращила їх.

В усьому світі компанії, як великі, так і малі, вимушено працювали по-новому, виходили на нові ринки і пробували бізнес-моделі, що, як виявилось, мають чимало переваг. У Лондоні мішленівські ресторани адресно доставляли страви й продавали набори їжі для приготування вечері вдома³. Австралійська Stagekings досі будувала театральні декорації, а тепер виготовляє письмові столи під брендом IsoKing і планує виходити на європейський ринок⁴. Компанія Diaspora продавала прянощі з Індії, а коли постачання припинилося, спробувала відкрити передпродаж — виторг не лише не впав, а й підскочив на 35 %⁵. У Тайвані з початком 2020-го авіалінії не могли перевозити пасажирів, тому переключилися на доставку вантажів, і другий

* Soft skills — професійні риси, пов'язані не з фаховими знаннями (hard skills), а з умінням спілкуватися і вибудовувати стосунки в колективі. Відповідальність, комунікабельність, прагнення до самовдосконалення, креативність, емпатичність — це все про soft skills. — Прим. пер.

квартал для China Airlines виявився несподівано прибутковим⁶. Навіть у нібито зруйнованих ущент індустріях, як виявилось, процвітання можливе, якщо компанія розвиває здатність до адаптації.

Водночас робота в умовах кризи виснажила і спричинила стрес у багатьох людей. Працювати доводилося багато, а нашвидкуруч вигадані та впроваджені ідеї часто збоїли й порушували робочі процеси. Без належної підтримки нововведень деякі компанії змогли лише «пристосуватися до кризи». Деякі здавалися й опускали руки, бо не мали засобів, щоб виправити ситуацію, чи когось, хто допоміг би порадою. Багато хто навіть не помітив, як відчинилося вікно можливостей. А якби й помітив, то радо зачинив би його і просто повернувся б до того, як було.

Кіт думав про це постійно і панічно. Що, як над новим світом праці відтепер завжди тягнеться тінь пандемії? Що, як традиція діяти за інерцією виявиться настільки сильною, що про неї згадають одразу, щойно пандемія мине? Кризи виснажують, через них хочеться повернутися до затишку звичності. Але таке повернення до старих способів праці стало б новою катастрофою, яка тривала б і після завершення пандемії.

Мета Ferrazzi Greenlight — допомогти трансформувати команди. Ми помітили, що деякі команди, з якими ми працювали, надзвичайно добре адаптувалися в чомусь одному, інші ж процвітали в іншому. Згодом із цих ідей та напрацювань Кіт почав складати цілісну методологію. Щоб обмінюватися ідеями, він організовував віртуальні зустрічі зі своїми клієнтами. Десять тоді Кіт і зрозумів, що потрібен якийсь єдиний майданчик для обміну найкращими способами пережити кризу.

Нам було очевидно, що ми більше ніколи не працюватимемо по-старому. Просто не можемо дозволити собі втратити імпульс, який дістався нам такою дорогою ціною. Тож ми зобов'язані використати досвід цієї кризи для майбутніх перемог — клієнтських і наших власних. Ми збережемо все, що напрацювали

у скрутні часи. А ще подбаємо про те, щоб у новому світі в нашій роботі було більше сенсу і людяності.

Хай нам ніколи не доведеться *повертатися* до роботи.
Натомість рухаймося *вперед!*

На чому ґрунтується ця книжка

У дослідницькому інституті Ferrazzi Greenlight ми запустили кількомісячний (так ми тоді думали) проєкт «Уперед до роботи» («Go Forward to Work», GFTW). Залучили до нього галузевих фахівців із трансформацій, підприємців, знаних лідерів думок. Усіх, хто теж бачив, як змінюються правила праці, й не хотів, щоб цей шанс залишився невикористаним. Ми намагалися створити такий простір, де можна було б спокійно подумати, яким буде майбутнє за п'ять років, що потрібно змінювати, які можливості лежать перед нами. У цьому контексті ми ділилися одне з одним досвідом, набутим під час пандемії.

Саме так ми почали співпрацю з Harvard Business Review Press, Dell Technologies, Salesforce, SAP, EY, Anaplan, LHH, WW, Headspace, World 50 та іншими компаніями й організаціями. Десятки статей, надрукованих у Forbes, Fast Company, The Wall Street Journal та Harvard Business Review, ґрунтуються на результатах наших досліджень. Ми залучили до роботи тисячі керівників — вони брали участь в обговореннях, семінарах та засіданнях міських рад. Їм допомагали співробітники GFTW, які готували й публікували дослідження, та наші партнери, що втілювали ідеї в життя у своїх галузях. Ми брали участь в онлайн-конференціях і подкастах: закликали до змін і запрошували долучатися до досліджень на сайті goforwardtowork.com.

Можливість, задля якої ми працювали, випадає раз на життя, і ми взяли на себе відповідальність за те, щоб не змарнувати її. Тож ми записували всі ідеї та знахідки, намагаючись зрозуміти, як вони допоможуть нам у майбутньому. І спільно

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

шукали спосіб визначити, яким має бути керівник у цьому новому і вкрай нестабільному світі.

Народження нового світу праці

Перед пандемією Кіт та Кіан відвідали сотні заходів, на яких обговорювали «майбутнє праці». Тоді це була просто загальна фраза, яку любили виголошувати лідери думок та керівники компаній, хоча майбутнє праці відчувалося ними як щось досить віддалене. Нам обом цей термін здавався невдалим, адже так зване «майбутнє» праці розгорялося в нас на очах задовго до початку пандемії. Ми дзвонили в усі дзвони, нагадували, що керівні команди мають змінитися, але компанії не слухали й далі робили все як звикли. Аж раптом 2020 рік перетворив *майбутнє* праці на *теперішнє*, і тут вже керівники почали слухати. Вони мусили змінитися — або ж залишитися в минулому.

У GfTW ми досліджували, в чому схожі успішні компанії, які труднощі мусили долати їхні керівники. Виявилось, що раптовість ситуації змусила порушити закам'янілі протоколи, які в минулому блокували можливий розвиток. Новий світ праці постав зі старого (рис. 1-1).

Під час пандемії компанії пробували те, до чого в минулому і близько б не підійшли. Непотрібні проекти раптом виявилися важливими. Заходи з перенесення процесів в онлайн, на які раніше відводили по п'ять років, втілювалися за один день. Цикли від задуму до випуску нових продуктів пришвидшилися настільки, що займали лише дрібку потрібного раніше часу. Випадковості та крихітні експерименти приносили дивовижні результати. Компанії відмовлялися від фізичної присутності робітників і зачиняли офіси. Вони вперше пробували гнучкий графік і були готові змінювати правила щотижня, доки не розуміли, як їм краще працювати. Готовність до взаємодопомоги вражала. Працівники співрозвивались, командна робота давала їм сили пробувати нове.

Рисунок 1-1. Старий і новий світ праці у порівнянні

У період нестабільності	СТАРИЙ СВІТ ПРАЦІ	НОВИЙ СВІТ ПРАЦІ	У період нестабільності
Попри неквапливість і брак нових ідей	Спирається на управління	Спонукає до співрозвитку	І має з того більше кращих ідей
Замкнений у системі	Цінує ієрархію	Цінує гнучкість	Змінюється і рухається вперед
Працівники втомлені й виснажені	Зміцнює стресостійкість індивіда	Зміцнює стресостійкість команди	Працівники підтримують одне одного
Заскочений раптовими змінами	Реагує на зміни	Передбачає зміни	І готовий до дій
Вважає зміни зайвим ризиком	Тримається за основну діяльність	Прагне розвиватися	Не тримається за минуле
Обмежує власну гнучкість	Шукає таланти	Розбудовує команди	Універсальні і здатні до змін
Не цінує ініціативність	Зосереджений на робочих завданнях	Зосереджений на меті	Пробує різні шляхи її досягнення
	↓	↓	
	Плентається до фінішу, потерпаючи від ударів долі	Виграє у перегонях, навіть не зваживши на негаразди	

«Ковід — наш спільний ворог», — це слова Памели Клін, віцепрезидентки з питань розробки нових продуктів та брендів у Whirlpool. Через пандемію компанія призупинила роботу дослідницьких лабораторій. Працівники продовжили випробування деталей від пральних машинок у власних гаражах та підвалах. Щоб отримати нову партію деталей для роботи, зустрічалися на автотрасах. Коли Whirlpool відкриватиме новий дослідний центр у Мічигані, підлеглі Клін хочуть просуватися в роботі, а не надолужувати пропущене — так вони їй сказали. Сама Клін пояснює: «Люди хочуть зберегти потужність, бо не люблять втрачати те, чого досягнули».

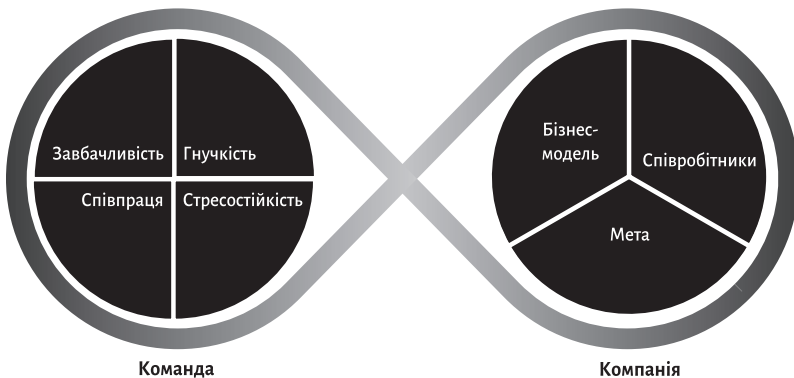
Інструкція з радикальної адаптивності: як досягти успіху в новому світі праці

За час пандемії ми взяли інтерв'ю в більш ніж двох тисяч керівників і виявили, що певні навички притаманні всім успішним лідерам, у якій би галузі вони не працювали. На цій основі ми уклали методологію нового лідерства, яка допоможе у непевному й постійно змінюваному майбутньому. Ми назвали її «радикальна адаптивність» (рис. 1-2). У ній всі уроки лідерства під час кризи поєднано в надійну схему. Вона навчить, як успішно змінюватися перед лицем буремного майбутнього і бачити в ньому нові можливості.

Наступні сім розділів описують, як найкраще радикально адаптуватися, щоб успішно конкурувати у новому світі праці. Розділи з 2-го по 5-й описують, як зібрати радикально адаптивну команду. Розділи з 6-го по 8-й радять, як за допомогою зібраної команди створити радикально адаптивну компанію. Разом всі розділи показують, що шлях змін та адаптації не завершується ніколи.

У розділах з 2-го по 5-й також ідеться про основні навички лідера. Якщо їх поєднати в модель кругових потоків, команди завжди працюватимуть максимально продуктивно:

Рисунок 1-2. Радикальна адаптивність



- 1) **Співпрацюйте, залучаючи інших.** Якщо ви працюєте дистанційно або гібридно, скористайтесь нагодою і зробіть команду більш інклюзивною — матимете більше нових ідей.
- 2) **В управлінні компанією візьміть за основу гнучкість.** Розвивайте культуру коротких робочих ривків, до яких ми звикли за час кризи. Шукайте такі методи керівництва, які забезпечать сталий розвиток навіть у нестабільних умовах.
- 3) **Зміцнюйте командну стресостійкість.** Рухайтесь уперед попри можливі невдачі. Пам'ятайте, що хороші керівники дбають про фізичні та душевні сили своїх працівників.
- 4) **Розвивайте в собі завбачливість.** Думайте на крок уперед. Так ви уникнете зайвого ризику і постійно помічатимете нові можливості.

Останні три розділи — це три прості кроки, які допоможуть вашій адаптивній команді застосувати раніше здобуті навички (співпрацю, гнучкість, стресостійкість та завбачливість) і стати основою радикально адаптивної компанії:

- 5) **Подбайте про життєздатність вашої бізнес-моделі.** Завжди пробуйте щось нове, щоб зрозуміти, якою компанія буде у майбутньому.
- 6) **Перетворіть команду на конструктор леґо.** Ваша команда має бути гнучкою, економною, ефективною — як і ваше майбутнє.
- 7) **Пам'ятайте про мету.** Курс на адаптацію неможливий без визначення і чіткого формулювання мети вашої компанії.

На відміну від більш звичної тактики реактивності та припинення при зіткненні з раптовими змінами, радикальна адаптивність відкриває простір для прогнозування, проактивності та прогресивності. За визначенням, адаптивність — це здатність змінюватися відповідно до нових умов. Це захисна реакція. Радикальна адаптивність потрібна, щоб перетворюватися. Вона спонукає постійно очікувати на зміни, переосмислювати

їх і перетворювати себе. Саме вона підштовхує до того, щоб прийняти новий світ праці й зростати разом з ним. А інші хай собі пристосовуються.

Конкуренція у новому світі праці

Півтора року радикальної адаптивності. На нашу думку, кожна компанія може і мусить собі таке дозволити — і отримати результат, рівноцінний п'яти рокам розвитку. Інакше ви залишитесь пасти задніх. У 2020 році, попри виснажливу пандемію, ми запровадили зміни, які планували впроваджувати роками. Забігаючи наперед, уточнимо: процвітання можливе лише тоді, коли принципи радикальної адаптивності посилюють компанію, а не виснажують її. Зміни необхідні. Хитрість у тому, щоб зберігати сили та енергію на зміни, а не розвалюватися від напруги і втоми.

Щоб мати перевагу у постпандемійному світі, керівники мусять щодня вчитися радикальної адаптивності і впроваджувати її по всій компанії. Звісно, конкретні випадки різнитимуться. Але саме загальний курс на радикальну адаптивність надихне лідерів підштовхнути свої компанії уперед, надолужити втрачений час, прийняти нові правила гри й вийти за рамки звичного.

Слово «зміна» останнім часом дуже замилили, але радикальна адаптивність неможлива там, де не прагнуть змін. Традиційні робочі процеси, бізнес-моделі та штатні розписи не допоможуть нам у майбутньому, що насувається швидше, ніж можна було передбачити. От просто на хвилину уявіть, якою буде сфера вашої діяльності через п'ять років. Цілком можливо, що все уявлене треба впровадити уже за наступні вісімнадцять місяців, якщо, звісно, ви не хочете поступатися конкурентам і наслідувати їх.

Шлях до успіху став непевним, перепони на ньому ростуть у геометричній прогресії. У новому світі праці нам потрібні

підходи та процеси, які зроблять нас не на 10 % відсотків кращими, а у 10 разів гнучкішими. Тільки так можна підготуватися до невідворотного майбутнього.

Різниця в тому, як саме ми рухаємось уперед.

Завдяки вродженій здатності адаптуватися ми володіємо інстинктом осмислювати наслідки катастроф. На всі трагедії людство відповідало розвитком. Після Великої чиказької пожежі 1871 року в Чикаго прийняли найпрогресивніші на той час заходи протипожежної безпеки. Через епідемію холери у 1800-х Нью-Йорк запровадив санітарно-гігієнічні норми світового рівня. Після землетрусу в Кобе Японія утвердила найсуворіші, але й найефективніші на планеті будівельні норми. Так само й пандемія Covid-19 дає можливість установити нові світові стандарти праці, які залишаться з нами назавжди.

Катастрофи не лише нищать. Вони висвітлюють. Показують слабкі місця у створених людьми структурах, фізичних і соціальних, які віджили своє задовго до лиха. Так було у 1871-му: дерев'яні будинки у передмісті Чикаго тіснилися, як сірники у коробці — як сірники вони й згоріли. Так було у 2020-му: виявилось, що ні ієрархія, ні бюрократія не працюють, зате працюють команди, окремі та мережеві. Працюють і проголошують: «Зараз ми здатні на все».

Пандемія висвітлила, що не так із робочим процесом: він директивний, обмежений протоколами, виснажливий, пристосувальний і статичний. Найважливіше в ньому — виконувати завдання. Відчинилися двері до нового світу праці, що формувався багато років. Це світ співпраці й інклюзивності, гнучкості й витривалості, завбачливості й змін. Це світ, у якому важить кінцева мета.

Одразу перелаштуватися непросто. Іноді треба зануритись у новий світ невідомого, щоб усвідомити: старий добрий світ насправді був не надто й добрий.