

МОВА ЛІДЕРСТВА

Інші книжки Девіда Марке українською:

Розверніть корабель

Уроки менеджменту

від капітана підводного човна

ДЕВІД МАРКЕ

МОВА ЛІДЕРСТВА

ЯК ПОБУДУВАТИ ДІЄВУ
КОМУНІКАЦІЮ В КОМАНДІ

Переклали з англійської
Андрій Гончарук
і Євген Кириченко-Годунов

НАШ ФОРМАТ · КИЇВ · 2025

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	9
<i>Вступ</i>	12
<i>Розділ 1</i> Загибель «Ель Фаро»	26
<i>Розділ 2</i> Новий плейбук	44
<i>Розділ 3</i> Як зупинити червону роботу. Контроль над годинником	79
<i>Розділ 4</i> Уперед до синьої роботи. Співпраця	105
<i>Розділ 5</i> Залишаючи синю роботу позаду. Рішучість	137
<i>Розділ 6</i> Кінець червоної роботи. Завершення	158
<i>Розділ 7</i> Завершення циклу. Покращення	187
<i>Розділ 8</i> Гра, що відкриває можливості. Установлення зв'язків	215
<i>Розділ 9</i> Застосування принципів СЧС-ритму на практиці	251
<i>Розділ 10</i> Червоно-синя операційна система	282
<i>Розділ 11</i> Порятунк «Ель Фаро»	304
<i>Подяки</i>	317
<i>Глосарій</i>	319
<i>Що ще почитати</i>	325
<i>Примітки</i>	326

ПЕРЕДМОВА

Дозвольте сказати дещо, що заощадить ваш час і нерви: дослухайтеся до Девіда. Якби я міг зробити це раніше, то оминув би море сліз і зберіг мільйони доларів.

Напевно, ви знаєте багатьох людей (або й самі такі!), які прожили життя, як і я, гадаючи, ніби всі відповіді вже відомі. Мені хотілося, щоб довколишні вважали мене розумним. Хай там що, я ріс із переконанням у власній правоті, тим паче, що знати відповіді було синонімом лідерства. Так тривало, аж доки під час роботи в останній компанії я збагнув: щось тут не те.

Ми заробили понад 30 мільйонів доларів і мали змогу наймати найкращих людей, із якими мені будь-коли доводилося працювати. У мене була можливість керувати й розвивати один із найпривабливіших стартапів Кремнієвої долини. Проте мене підточувала загадкова тривога. У нас був значний капітал і правильні люди — але всі почувалися нещасними.

Спливло багато часу, доки мені вдалося збагнути й визнати, що саме я й був проблемою. Коли в мене не було відповідей, я почувався вразливим, але не хотів показувати цього іншим. Тож намагався приховувати це й натомість тиснув на колег. Я умовляв їх пристати на мою думку: або ви зі мною, або йдіть звідси. І щиро вірив, що такий підхід правильний, бо всі відповіді знав, звісно, лише я.

Усі й пішли. Компанію рекапіталізували, інвестори втратили свої гроші. Ніхто не дістав і долара. А я залишився у відчаї.

За кілька років до цих подій я слухав виступ Девіда Марке. Усе, що він розповів, виявилось цілковито протилежним моєму

підходу, який зрештою призвів до занепаду компанії. У миті осягання я згадував Девідові слова й прагнув здобути шанс скористатися його настановами в нашій роботі.

Гіркий досвід напоумив мене взятися за покращення лідерських навичок. У наступній компанії, Assist, я ґрунтовно переглянув свій підхід, спираючись на Девідові поради. На чолі зі мною й Робертом Стівенсом, засновником Geek Squad, Assist стала лідером у сфері штучного інтелекту, запускаючи проєкти на нових платформах, як-от Google Assistant, Alexa й у різних месенджерах. У мене немає жодних сумнівів, що саме Девідові прозорливість і настанови істотно посприяли нашому успіху.

Від першого слова, яким я заклав підвалини нової компанії, ми все робили крізь призму того, що написано в цій книжці. Нашою *ключовою цінністю* стала цікавість. Ми раділи, коли чогось не знали, й не схвалювали всезнайства. Те, як ми вживали слова, розвинулося в повагу до людей і покращило ефективність роботи. Ми вдосконалювали наше мовлення — і це спонукало людей ухвалювати власні рішення. Ми нагадували іншим, що сказати «я не знаю» — нормально. Я наймав людей зі словами «навчіть мене». Ми відлучували інших від фрази «Гадаю, нам слід...» і навчали казати «Я вже зробив...». У нас не було потреби здобувати дозвіл згори.

Нині ж мій пріоритет номер один — це спільна праця задля створення такої корпоративної культури, що розширить межі уповноважень, щоб ширше коло людей мало навички й волю працювати заради вищого блага. Бо що більше потрібно погоджень згори, то менше колег прагнутиме мислити й вести інших за собою, а отже, у компанії стане гірше працювати. Це не найлегший шлях, адже багато хто не вважає, що може чи має чинити саме так.

Зрештою, я спостерігав, як моя робота гендиректором доходить до моменту, коли її ціллю стає ухвалити якомога менше рішень. А це добрячий шлях від хлопця, який колись ховався за маскою всезнайства.

ПЕРЕДМОВА

Ця книжка — про мої зусилля керувати Assist, яка у 2019 заробила мільйони. Я спостерігав, як мої колеги сягають вершин у престижних компаніях, й усвідомлював, що мені неймовірно поталанило навчатися й зростати разом з одними з найкращих лідерів, із якими взагалі доводилося працювати.

Девід не обіцяє легкого й короткого шляху, але, як свідчить мій досвід, зрештою всі почуваються повноцінними, охочими працювати й натхненно пірнати в наступний день. Як це сталося й зі мною.

Шейн Мак,

Нешвілль, червень 2019 року

Не соромтеся написати «Привіт»
у твітері: @shanemac

Вступ

Язвик уважати себе особливим. Усе почалося у старшій школі, коли я отримував вищі оцінки, ніж більшість довкола. Тенденція збереглася й у Військово-морській академії США. Правду кажучи, я був спритним лише в розв'язуванні тестів, але після випуску й підвищення до рангу капітана підводного флоту ВМС США помилково припустив, що так швидко піднявся завдяки ретельності, дисциплінованості, цілеспрямованості, розважливості й відданості, яких бракувало іншим. Важко визнавати, але тоді я був цілковито впевненим, що мені все вдається краще, ніж решті. Правду кажучи, я вважав себе просто найкращим.

Певний власної вищості, я був першим, хто виявляв проблеми й знаходив шляхи розв'язання. Говорив іншим, що слід зробити і, вдаючись до свого статусу, впливу чи банальної риторики, змушував їх коритися моїм наказам. Я так поспішав виконувати завдання, що не залишав іншим часу внести їхню лепту. Мій підрозділ чи відділ був конвеєром, який замість автівок чи газонокосарок виготовляв дії, а я почувався майстром на цій фабриці, бо завжди знав, як краще.

Було достатньо ознак того, що мій погляд спотворений, — але я не хотів їх помічати. Іноді люди нерішуче пропонували хороші ідеї. Деколи вони вдавалися до твердих і розумних дій без моєї вказівки. Часом я помилявся й скеровував команду до не найкращого або й узагалі хибного рішення. Тоді мої підлеглі корилися поганому наказу, дарма що я завжди настановляв їх говорити

про проблеми. А згодом, коли все летіло шкереберть, вони стели плечима й казали: «Ми лише виконували наказ». У відповідь я докладав більше зусиль, щоб керувати чітко й правильно.

Протягом 28 років мене оцінювали й підвищували. Флот — місце постійної конкуренції, а на найвищих щаблях — і погонів. У середовищі безперервного оцінювання я повсякчас відчував тиск і силкувався показати себе. Кожен іспит, кожен місячний звіт, кожна перевірка, кожна нарада, та кожен *день* був випробуванням, а також нагодою показати власні вміння. Один-єдиний промах міг вплинути на подальше підвищення, платню, соціальний статус і навіть на почуття власної цінності.

Я гордо дивився на свої досягнення, тож мені ледве вистачало терпіння, коли здавалося, що інші не надто визнають мої здобутки. Я набув образу замкненої, невразливої людини й міцно зосередився на результативності. Якби життя було щурячими перегонами, то, можете закластися на свою бороду, я був би першим, навіть якби довелося вкрай загнати свою команду.

Підкорятися ієрархічним ролям, утримувати емоційну дистанцію і за будь-яку ціну уникати вразливості — усе це звучить самотньо й безрадісно. І хоча я пишався своїм рангом і нагородами, проте глибоко всередині відчував, що мені бракує чогось важливого.

РОЗВЕРТАЮЧИ КОРАБЕЛЬ

Моє життя зробило крутий розворот, коли капітан атомного підводного човна «Санта-Фе» несподівано звільнився й мене поставили до стерна. «Санта-Фе» вважали місцевим флотським посьміховиськом. Я, бувало, жартував, що на цьому судні лише дві проблеми: найгірший на весь флот командний дух і невміння взути чоботи, не кажучи вже про решту обов'язків*. У щомісячному інформуванні про показники плінності кадрів для майже 50

* В оригіналі гра слів: «The fleet's worst morale, and its worst performance to boot». «To boot» означає одночасно «також» і «взуватися». — Прим. пер.

субмарин «Санта-Фе» закономірно опинялася на дні таблиці. Не просто наприкінці, а в самісінькому кінці, біля краю аркуша: службу на флоті залишали 90 відсотків екіпажа «Санта-Фе».

Отже, насамперед потрібно було розв'язати питання з командним духом. Іншою проблемою виявилася низька результативність. На перевірках «Санта-Фе» отримувала низькі оцінки майже за всю роботу: від куховарства й торпедування до навігації та обслуговування ядерного реактора. Кількість нещасних випадків також була за межею допустимого.

Мій звичний підхід «доводь і виконуй» зайшов би миттю — якби я знав судно. Але сталося так, що я два місяці готувався командувати зовсім іншим кораблем. А це те саме, що кермувати наосліп.

Зійшовши на борт нової субмарини, я почав розпитувати екіпаж. Раніше я часто вдавався до такої практики, вона була певним тестуванням, бо я знав відповіді, а ось команда — не факт. Проте нині мені самому потрібно було пізнати судно, тобто довелося визнати перед командою, що я не знаю відповідей на багато запитань. І це лякало.

Першого дня на морі ми з екіпажем придивлялися одне до одного. За звичкою я вжився в роль капітана: я наказую — інші виконують. Й одразу ж попросив дещо технічно неможливе для «Санта-Фе»: перейти на другу передачу, хоча її двигун був розрахований лише на одну. Офіцер слухняно погодився, хоч і розумів безглуздість наказу, а моряк, якому довірили виконання, безпорадно стелюч плечима. І всі дізналися про мою помилку.

Ця ситуація круто змінила моє життя. Я завжди знав 99 дрібниць зі 100 про свою роботу, а коли виявляв прогалину у знаннях, то просто вирішував надалі «давати кращі накази». Проте на «Санта-Фе» я почувався так, ніби знав лише одну деталь із сотні. Якби я не міг покластися на своїх офіцерів (як цього разу), то зрештою загинули б невинні люди або й ми самі. Потрібно було щось змінювати.

Лідерства тоді навчали так: ухвали рішення — і змусь команду втілити його. Я жодного разу не сумнівався в цій системі до того, як

потрапив на борт «Санта-Фе». Покращення рішень зайняло б надто багато часу, перш ніж дати плоди. Потрібне було щось цілковише ніж інше. Я збагнув, що проблема — не в поганих наказах, а в тому, що я взагалі почав їх віддавати, бо ніби позбавляв команду відповідальності за наслідки, ухвалюючи замість неї тактичні й операційні рішення. Ба більше, це давало їм змогу взагалі не думати. Якщо ми хотіли вижити, таку можливість необхідно було усунути.

Як і більшість команд, екіпаж «Санта-Фе» пишався своєю корпоративною культурою «Буде зроблено». Але такий підхід крихкий: поки все перебуває в межах очікуваного, то проблем немає, проте в такому безкомпромісному запалі можна легко припуститися безлічі помилок на різних щаблях організації. Тому нам було потрібно берегти відчуття «Буде зроблено» й водночас запроваджувати й дух «Буде обдумано».

Того самого дня я уклав угоду з іншими офіцерами «Санта-Фе» про те, що більше ніколи не наказуватиму, а натомість окреслюватиму мету — сенс того, чого нам слід досягти. А вони погодилися не чекати на вказівку згори, а пропонувати, як планують досягти моєї мети. Такий зсув акцентів також відбився на нашомовленні: замість «Дозвольте», ми казали «Я планую».

Коли на тому порішили, то повернулися до роботи.

Через 12 місяців «Санта-Фе» побила свій рекорд: кожен із тих 33 моряків, чий контракт із ВМС добігав кінця, вирішив і далі служити на флоті. Судно також чудово показало себе в кожному завданні командування. «Санта-Фе» отримала найкращі оцінки за весь час керування судном, обійшлося навіть без жертв. У показниках командного духу й результативності «Санта-Фе» вибилася з останніх у перші.

Так сталося не тому, що я напосідав на офіцерів і екіпаж. Навпаки: я послабив віжки, щоб команда могла на мене покластися. Як наслідок, ми перетворилися з одного лідера й 134 підопічних на 135 лідерів, до того ж кожним керувало бажання діяти й мислити.

За наступні десять років відбулося дещо ще дивовижніше. Команда «Санта-Фе» й далі перевершувала свій рівень. Відтоді

десятеро офіцерів самі стали капітанами підводних човнів, п'ятеро — командирами ескадр або еквівалентних підрозділів, а кількох (поки що лише двох) підвищили до адміралів. Такий послужний список у флоті, м'яко кажучи, — надзвичайний.

ЛІДЕРСТВО — ЦЕ МОВА

Усе це відбулося не завдяки тому, що ми стали вправнішими, розумнішими або відданішими роботі. Ми закривали очі на деякі флотські правила, але це були незначні відхилення. Усе-таки над нами височіла система, на яку ми майже ніяк не впливали. Ми не могли вплинути на графік, завдання, підвищення, технічні вимоги, морське право, процеси, стратегію і навіть склад екіпажа.

Але могли вплинути на те, *як* ми говоримо одне з одним, на слова, які вживаємо, й насамперед — на моє мовлення. Зрештою, що таке лідерство, якщо не мова? Щойно я змінив тон, яким промовляв до команди, вони також змінили свій і щодо мене, і щодо одне одного. Зміна мовлення змінила культуру. А зміна культури вплинула на наші результати.

Змінивши слова, ми змінили наш світ.

Мову трансформували, керуючись трьома нововведеннями.

- Реактивну мову переконання, примусу, підпорядкування й покори змінили на проактивну мову наміру й рішучості.
- Мову «доводь і виконуй» змінили на «покрашуй і навчайся».
- Мову невразливості й упевненості змінили на мову вразливості й допитливості.

Звісно, це була та сама англійська, але ми справді почувалися так, немовби вивчили геть іншу мову.

Мова стала наріжним каменем для решти позитивних зрушень на борту «Санта-Фе». Слова рухалися двома шляхами: вони

оприявнювали мислення й водночас змінювали його. Мова стала засобом виміряти вповноваження і співпрацю, а також поліпшити їх.

Я був капітаном судна, а отже те, як я говорив, змінювало геть усе. Мова стала моїм важелем. І з мене все почалося. Я завжди гадав, ніби маю говорити, бо інші не наважаться подати голос. Та зрештою збагнув, що інші не подадуть голосу, якщо я говоритиму. А також що марно чекати, поки людина покаже себе, щоб виявити їй довіру. Я мав визнати інших значущими й самостійними, щоб дати їм можливість проявитися.

Щойно я зійшов на борт «Санта-Фе», то мав на думці покращити результативність команди: вища результативність — кращий командний дух. Та все пішло геть інакше. Сталося навпаки: здобувши самостійність і контроль над своєю роботою, екіпаж уловив зв'язок із чимось важливим і відчув себе частиною більшої команди. Усі стали щасливішими. Командний дух сягнув небес. І *тоді* покращилася результативність.

І сталося це вже за тиждень.

ПОШИРЮВАТИ СЛОВО ПРО МОВУ

Якщо вам цікаво зблизька глянути на зміни на борту «Санта-Фе», ви можете прочитати мою першу книжку «Розверніть корабель»*. Той досвід опустив мене з небес: я виявився не таким особливим, як вважав раніше. Проте невимовно вдячний за те, що колись так вважав. Бо зрештою дізнався: замовкнути на кілька секунд, запитати тих, хто хоче поділитися думками, а тоді й справді дослухатися чужих слів, ідей, поглядів і пропозицій, — часто так само добре (або навіть краще!), як і висловитися самому.

Я так прагнув змусити інших робити бажане для мене, що придушував у них відчуття причетності, відкритість і творчість. Утілення чогось дарувало мені короткотривалі миті психологічного

* Книжка «Розверніть корабель» вийшла українською у видавництві «Наш Формат». — *Прим. пер.*

запалу, але моя поведінка виснажувала інших і позбавляла їх шансу вкласти щось своє у спільну працю. Впродовж років команди, якими я керував, значно вирости, а моя здатність знати й робити все самотужки впала, порівняно з іншими довкола мене. Тобто моїм найгіршим ворогом завжди був я сам.

Коли я пішов у відставку, то взявся допомагати іншим стати кращими лідерами. Зараз я показую їм, як створити ідеальне середовище для їхніх колег і вивільнити енергію, розум і завзятість, що нуртують у будь-якій компанії. Ми досягаємо цього завдяки мові, особливо якщо зосереджуємося на тому, як спілкуємося з іншими. І це працює.

У новій ролі наставника для інших лідерів я переконався, що уроки, здобуті на «Санта-Фе», працюють усюди:

- колцентр зменшив квартальний відтік кадрів із восьми людей до нуля;
- технологічна компанія подвоїла дохід і масштаб;
- дослідницький центр почав створювати продукти, що здобувають нагороди;
- атомна електростанція досягла найвищої продуктивності;
- компанію визнано «Найкращим місцем для роботи»;
- матір каже, що її більше не турбують проблеми зі сном дитини;
- поліція зменшила злочинність у своєму районі на 3 відсотки;
- операційна менеджерка скинула 20 кілограмів, бо в її житті стало значно менше стресу.

І це все завдяки мові. За допомогою зміни слів, які ми вживаємо для спілкування й співпраці з іншими*.

* Ми називаємо такий підхід Іntenційне лідерство®, бо лідери показують команді свої інтенції, або наміри, а не видають інструкції. Після цього члени команди діляться, як саме вони збираються втілити цю інтенцію, а не запитують про дозвіл.

Упродовж років я змінював те, *як* говорю з людьми, проте мені й досі ще є чого навчатися. Бо це постійний самоаналіз і перепрограмування, щоб уникнути наказового тону, звичного для нашого суспільства. Нині я намагаюся взяти паузу, перш ніж відповісти або зреагувати, щоб дати собі достатньо часу для якомога ефективнішого висловлення. Я вже бачив, як потужно впливають правильні слова на досягнення цілей.

НОВИЙ СЛОВНИК ЛІДЕРСТВА

Поки я розвивав ідею про лідерське мовлення, то zarazом роздумував, як відповідали б лідери в різноманітних ситуаціях на роботі. Маю на увазі заплановані й запрограмовані реакції (дії, а в нашому випадку — слова) на певні події. Це схоже на спортивну гру, коли ти «прочитуєш» поле й продумаєш стратегію. Проте мені не зовсім вдалося сформулювати цю метафору, тож зі структурою книжки спершу була біда.

Одного разу я повертався додому нічним авіарейсом із Сан-Франциско до Тампи, Флорида. Щойно я зайняв своє місце, біля мене сів чоловік із великою сумкою, яку він запхав під сидіння попереду. А потім дістав товстий зшиток на трьох кільцях, ще кілька таких самих я краєм ока помітив у сумці. Це був плейбук футбольної команди! Спершу я не впізнав цього чоловіка, а він виявився Джоном Груденом, який днями знову підписав контракт з Oakland Raiders*. Раніше він уже тренував цю команду, від 1998 до 2001 року. А його товсті зшитки виявилися плейбуками для Raiders.

Я попросив його розповісти про плейбуки. Він погодився й розгорнув один на самому початку. «Ігри» виявилися зовсім далекими від футболу. Там ішлося про те, як гравці, тренери й персонал мають поводитися поза полем, у роздягальні, на командних

* Команда з американського футболу. — Прим. ред.

заходах і під час гри. Про звичний для нас футбол із його пасами й бігом ішлося аж у другому й третьому зшитках.

Мене здивувала така структура, на що Джон мовив: «Ну, зрештою тут усе про мовлення». Я сприйняв це як знак з небес і остаточно визначився з метафорою плейбука.

Я дійшов цієї метафори завдяки Грудену, тож коли кажу «гра», то часто маю на увазі саме футбол, у якому після кожної фази нападу передбачено паузу. Гравці повертаються на початкові позиції, й нападники мають час продумати подальші дії: куди бігти, кому пасувати тощо. Те саме робить команда захисників. Кожна сторона намагається прочитати іншу.

Правила ігор, як і можливі відповіді, вже наявні в людській поведінці, у веденні бізнесу й у нашій мові. Але проблема в тому, що більшість із нас користується застарілим плейбуком, який приставав до часу індустріальної революції. Тому в перших розділах я поясню, як ми перейняли лідерську мову від індустріальної епохи й чому вона не годиться для сучасного робочого процесу.

Головна мета цієї книжки — показати не лише нові ігри, відповідні до викликів сучасності, а й їхню приховану структуру та закладену в них логіку, а також способи їх запровадження у вашій команді. Коли ви зрозумієте не тільки *що*, а й *навіщо* і *як* казати, то зможете дібрати правильні слова для будь-якої ситуації. Це дасть змогу краще організувати робоче середовище й зрештою підвищить результати компанії, а кожен її працівник отримуватиме задоволення й відчуватиме, що його робота важлива.

У цій книжці я запропоную вам нові лідерські ігри, протилежні до старих. А також покажу, як вони розкривають новий підхід до лідерства, що коливається між дією й роздумами, між діяльністю й ухваленням рішень. Разом їх шість:

- контролювати годинник, а не коритися йому;
- співпрацювати, а не примушувати;
- бути рішучим, а не покірливим;

- досягати конкретних цілей, а не бездумно виконувати роботу;
- покращувати результати, а не доводити спроможність;
- установлювати зв'язок із людьми, а не підпорядковуватися.

Кожну гру базовано на певному вживанні слів, і в наступних розділах я детальніше розповім, як у них грати.

ДІЯТИ ЧИ МИСЛИТИ

Фред — працелюбний керівник виробництва. Він щодня постає перед різноманітними проблемами: від покращення роботи верстатів до найму нових працівників, від підвищення результатів загалом до розв'язання податкових питань. Він постійно відчуває тиск годинника й, намагаючись якнайшвидше з усім упоратися, іде по головах інших. День Фреда минає у спробах змусити працівників робити те, що він вважає за потрібне. Додому він повертається геть знесиленим і почувається так, ніби нічого не змінилося на краще. Його підхід «професійний»: він уживається з роллю боса, який дотримується дистанції з колегами.

Фред нещасний. І його підлеглі також. Вони гадають, що Фред їм не довіряє. Він постійно каже, що їм робити, й намагається керувати кожною дрібницею. Команді здається, ніби все людське вони мають залишити на вході: потяг до творчості, емоції й відчуття мети. Звісно, вони не бачать сенсу розвиватися. Кожен день сприймають як останній. Усі погоджуються виконувати сказане, хоча це нікому не до душі. Вони не віддають більше, ніж від них вимагають, і намагаються не занепасти ті рештки себе, які лишаються після гудка, що знаменує завершення робочого дня.

* * *

Сью — теж працююча керівниця, але в іншій технологічній компанії, розташованій через дорогу. Вона схильна до глибоких