

Сила ділитися владою

Книжка вийшла за підтримки
ГО «Реформація»



долучитися

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

МЕТЬЮ БАРЗУН

СИЛА ДІЛИТИСЯ ВЛАДОЮ

ВІДДАВАТИ,
ЩОБ ДОСЯГНУТИ БІЛЬШОГО

*Переклав з англійської
Олег Качала*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2024

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

Зміст

<i>Лист від Саймона Сінека</i>	9
<i>Вступ</i>	11
1 <i>ЗАГУБЛЕНЕ СУЗІР'Я</i>	17
2 <i>ТВОРЦІ СУЗІР'Я</i>	36
3 <i>ФОРМУВАТИ МИСЛЕННЯ</i>	53
4 <i>ВІДПУСТИТИ</i>	76
5 <i>ДАТИ ЗМОГУ ЗРОСТАТИ</i>	98
6 <i>ПРОСВІТ МІЖ НАМИ</i>	128
7 <i>ІНАКША СИЛА — ІНАКШЕ «МІГ БИ»</i>	164
<i>Подяки</i>	175
<i>Вибрані джерела</i>	180
<i>Примітки</i>	182

Для Б. Б. Б.

Хоч аналогія часто оманлива, це те,
що найменше вводить нас в оману.

СЕМЮЕЛ БАТЛЕР

Лист від Саймона Сінека

Бачення зрозуміле: збудувати світ, у якому люди прокидалися б щоранку натхненними, почувалися в безпеці там, де вони є, і закінчували день, задоволені своєю роботою. Єдиний спосіб побудувати такий світ — це працювати разом. Але є проблема...

Протягом кількох останніх десятиліть наше суспільство перебрало із суворим індивідуалізмом. Образи самотнього ковбоя з реклами Marlboro стали ідеалом, до якого треба прагнути. Ми наслідували великих лідерів-особистостей, що втілювали образ «сильного чоловіка», генія в кімнаті. Коли «високопродуктивна особистість» стала стандартом, структури компаній трансформувалися, щоб годувати звіра. Вони пристосували свої системи заохочень і винагород так, щоб визнавати майже винятково індивідуальну ефективність. Здавалося, що етика, робота в команді та лідерські якості відійшли на другий план, коли ми оцінювали людей для просування службою. Співучасницями цього стали навіть наші бізнес-школи. З роками вони адаптували свої навчальні програми, щоб ті служили ринку, а не навчали лідерства так, як його слід навчати. Автім, якщо ми сподіваємося досягти довгострокових результатів, стабільності чи інновацій, така модель лідерства просто не працює. Сумна іронія в тому, що протилежна модель теж не працює. Побудова консенсусу, організації без лідерів, племінне лідерство, навіть розрекламований підхід «знизу догори» — усе по-своєму страждає від ускладнень. Хороша

новина в тому, що є інший варіант. Ось тут на допомогу приходить «Сила ділитися владою».

Метью Барзун десятиліттями з'ясовував, звідки беруться великі ідеї. Вивчивши концепцію віддавання влади, він застосував її у своїй кар'єрі. І це спрацювало. Ідеї Метью відіграли значну роль у перетворенні вебсайту CNET на потужну медіаплатформу. Кинувши виклик традиційному способу збору грошей для політичних кампаній, Метью першим створив платформу для залучення невеликих коштів на великі заходи, і вона допомогла сенаторові Бараку Обамі набагато перевершити зусилля Гіллари Клінтон за допомогою п'яти- й десятидоларових пожертв. А будучи послом США в Сполученому Королівстві, Метью практикував передавання влади так, як цього не робив жоден з послів. Унаслідок цього виникли приголомшливі ідеї.

Я мав нагоди зустрічатися з Метью, коли він очолював американське посольство у Великій Британії. Його мислення мене вразило. Щоразу, коли нам випадало поспілкуватися, я намагався знайти ручку і папір, щоб записати все, що він сказав. Відтак я попросив Метью написати книжку для Optimism Press. Сприяючи нашому розумінню того, як працює світ і влада, він може допомогти нам наблизитися до цього бачення — світу, в якому ми відчуваємо натхнення, безпеку та реалізацію у своїх житті й кар'єрі.

Давайте силу і надихайте!

Саймон Сінек

Вступ

Удавання виснажує.

Тому дивно, що багато хто з нас щодня встає і під гаслом лідерства переймається саме цим. Удаючи, що ми знаємо точне місце призначення, які кроки в якому порядку потрібні, щоб туди дістатися, і як можна усунути будь-які несподівані перешкоди, коли ми рухаємося до неминуче успішного результату. І випромінюючи до того ж надзвичайну впевненість.

Десь у 2000 році¹ різноманітні організації — від історично-го товариства Род-Айленду до багатонаціонального конгломерату Siemens — штампували звіти «Бачення — 2020» про стратегічне планування на десятиліття вперед. Це число виявилось непереборною спокусою вдавати, що ми можемо мати ідеальну візію «року двадцять двадцять» для наших компаній, громад і країн. У глянцевиx звітах впевнено прописано, чого можна очікувати 2020 року й що робити, щоб скористатися майбутніми можливостями. У 2018-му, коли залишалося тільки два роки², Гарвардська школа бізнесу видала посібник, де було запитання: «Чи перебуває ваша стратегія розвитку лідерства “Бачення — 2020” на шляху до успіху?». А тоді настав той рік і ніби з насмішкою запитав: «Та невже?».

Десь глибоко в душі ми усвідомлюємо, що певність мізерна. Навіть неперевершений гуру лідерства Пітер Друкер, який прославився своєю пропагандою «управління за цілями», визнавав, що лідери знають свою справжню мету³ в найкращому

разі лише в десяти відсотках випадків. І все ж таки ми міцно тримаємося за театр удавань і передбачень. Чому?

Бо, бачте, є те, що нам не подобається навіть дужче, ніж утома від удавання. Набагато дужче. Ми ненавидимо тривожитися через невідомість. Удавання — ціна, яку ми платимо, щоб позбутися невизначеності.

Тож утішаємо себе впорядкованими організаційними схемами, працюємо у зворотному напрямі від заданого місця призначення, відкидаємо те, чого не можемо виміряти, ставимо завдання членам команди, використовуємо «ключові показники ефективності» — відстежуємо все це за допомогою «приладових панелей», повертаємо та налаштовуємо циферблати, ніби запускаємо машину. Це наш спосіб самозаспокоєння через контроль та владу над усім і всіма.

Ми вважаємо, що маємо накопичувати владу, перш ніж хтось інший забере її, і утримувати цю владу над іншими. Ми не тільки стали цінувати зміцнення і збереження влади як найкращого виду лідерства; ми дійшли висновку, що це — лише єдиний вид, що це, власне, і є лідерство.

Яка дурня!

Усе, що нам треба зробити, — озирнутися навколо та побачити: є й інші типи керівників, які прийняли зовсім інший спосіб мислення щодо невизначеності. Вони не намагаються її ігнорувати, уникати чи виносити за дужки. Вони беруть її до уваги повністю. Такі лідери не накопичують владу, щоб триматися за неї, навпаки — вони її віддають. Перетворюють тривогу через непевність на енергію, яка спонукає різні групи людей разом робити неймовірно великі справи.

За двадцять п'ять років роботи в трьох різних сферах — дотком-стартапах, кампаніях президента Обами та міжнародній дипломатії — я зустрічав великих лідерів, які дотримуються такого мислення. Вони поділяють певний спосіб бачення, міркування, почуттів і поводження з людьми навколо. Я намагався практикувати цей спосіб мислення — такий,

на який ми всі здатні та якого, я певен, сьогодні дуже потребує світ.

У 2008 році я чітко побачив, як працює цей спосіб. Кампанія Барака Обама проти Гіллари Клінтон за висунення в президенти від Демократичної партії досягла критичного моменту. Обама з деяким розчаруванням виграв перший забіг в Айові, але програв наступний у Нью-Гемпширі. Відразу накинулись експерти. Барак і Мішель прожили в Айові майже рік і розмістили там значну частину свого передвиборчого штабу. Будь-хто може засмутитися через штат, у якому, попри таку увагу до нього, успіх був невеликий. Але тепер «машина» Клінтон обов'язково мала б запрацювати, а нормальна політична логіка — узяти гору.

Протягом майже десяти років команда Клінтон закріплювала ключових прихильників за кожним штатом, і тепер кожен із цих державних ділків мав би випустити свої вірні легіони солдатів, щоб максимально активувати електорат. Як же могла кампанія Обама відповідати перевірній математиці цієї політичної піраміди?

Двоє молодих працівників Обама запропонували для виборчих перегонів у Чикаго радикальне рішення, яке йшло врозріз з ортодоксальністю кампаній останніх десятиліть. Їх скерували в штати, де майже не було оплачуваного персоналу, і вони помічали те саме. Делегування роботи і відповідальності невідомим, неоплачуваним, непідготовленим добровольцям не викликало звичайного головного болю. Радше навпаки: що більше роздавали роботи й відповідальності, то більше з'являлося добровольців, які просили ще більше роботи й відповідальності. А що, якби ставитися до цих добровольців як до оплачуваного персоналу?

А якщо взагалі наважитися дати їм доступ до реєстру виборців? Тобто до тієї дорогоцінної бази даних кампанії з іменами потенційних виборців, їхніми адресами і зазначеною ймовірністю того, за кого вони проголосують.

Керівництво кампанії відповіло: ні-ні-ні! А якщо серед них будуть шпигуни з конкурентних виборчих штабів? Державні ділки, які працюють від імені кампанії Клінтон, напевно позгрібають усі дані, по суті, крадучи наш сценарій. Штабісти наполягали. Вони визнали, що їхній план не може вбезпечити від цього, але заявили, що коло відданих своїй справі й наділених повноваженнями людей набагато переважить будь-яку потенційну шкоду від крадіжки даних. Якщо вони не розгорнуть кампанії, їм точно доведеться вигнати людей з роботи. Іншого способу вивільнити енергію і дати змогу кампанії розвиватися просто немає.

Керівники кампанії вже бачили, як ці молоді працівники творять чудеса. І вирішили довіритися їм та їхньому способу мислення: «Добре, дійте!». І були раді, що вчинили саме так, бо це спрацювало на перемогу в партійному висуненні. Але справжньою перевіркою буде те, як це спрацює в день виборів у листопаді проти сили об'єднаної національної партії, яка вже двічі поспіль здобувала перемогу на виборах.

Коли цей день настав, кампанія Обама залучила кожного добровольця для допомоги в отриманні голосів. В організації роботи на місцях існує відомий показник, який називається *коефіцієнтом відшарування* (flake rate). Ідеться про відсоток попередньо відданих справі добровольців, які вибиваються з колії й не з'являються, щоб виконувати обіцяну роботу. По-справжньому невтішний коефіцієнт відшарування становить 80 відсотків, коли восьмеро з десяти не з'являються, бо відчують, що або все втрачено, або рибка в сітці. Дуже непоганий коефіцієнт розшарування — дець до 30 відсотків. Зазвичай розраховують на відсотків 50.

У ніч виборів, коли ми святкували історичну перемогу президента Обама в Чикаго, я дуже хотів дізнатися, яким виявився наш показник. Підійшов із цим до жінки з керівників польової групи. Вона щойно отримала дані від свого колеги

з Вірджинії, одного з важливих «гойдалкових» штатів*, де тієї ночі Обама переміг. «Не було такого... Або, думаю, можна сказати, що коефіцієнт негативний — мінус п'ятдесят відсотків», — повідомила вона. «Чекайте, чекайте! Що?». Вона пояснила: на кожні десять осіб, які зголосилися бути добровольцями, прийшло п'ятнадцятеро. Відбулося щось протилежне відшаруванню — наростання. Волонтери привели із собою нових людей. З таким інакшим мисленням кампанія вийшла на новий математичний вимір. Коефіцієнт відшарування застарів.

Спосіб мислення, який полягає в тому, щоб ділитися владою для створення більшого, досить рідкісний у наш час, але ті молоді організатори на місцях були не самотні. Навколо нас завжди є люди, які роблять величезні зміни, дивлячись на світ так, як решта з нас не здатна.

Маючи таке інакше мислення, менеджер середньої ланки в банку середнього розміру в місті середнього рівня перетворив хаос раннього бізнесу кредитних карток на найбільше комерційне підприємство, яке коли-небудь бачив світ.

Маючи таке інакше мислення, торговець сировинними товарами з Алабами знайшов нову енергію в явній анархії інтернету, переміг найбагатшу на планеті компанію й тим самим створив найбільший механізм передання людських знань, який коли-небудь бачив світ.

І маючи таке інакше мислення, біржовий маклер зателефонував додому лікареві з Акрона в штаті Огайо, і вони винайшли новий спосіб взаємного зцілення, зробивши невідомість центром своїх бесід, створивши найбільшу у світі платформу для боротьби з алкогольною залежністю.

Але ті лідери не досягли цього без боротьби. Після того, як вони зазнали неминучих розчарувань від примусу інших до

* «Гойдалкові», або ж «хиткі» штати (англ. swing states) — штати, де кандидати від Республіканської і Демократичної партії не мають вирішальної переваги, на відміну від т. зв. безпечних штатів (англ. safe states). Саме у «гойдалкових» штатах зазвичай вирішується доля президентських виборів у США. — Прим. наук. ред.

виконання їхнього плану, їхнім наступним пориванням було діяти самотужки. Усі ми так робимо. Але, зрештою, кожен з лідерів дійшов того самого ключового висновку. Вони виявили, що незалежність — це просто ще одна форма залежності, — залежності від себе, одного. Натомість вони відкрили щось потужніше і від залежності, й від незалежності.

З їхньою допомогою ми теж це зробимо. І поведе нас жінка, яка свого часу була однією з найвпливовіших мислительок у галузі лідерства. Вона — інтелектуальна інтерпретаторка і свята покровителька такого способу мислення. Насправді Друкер вважає її⁴ своєю наставницею і «найяскравішою зіркою» в сузір'ї лідерів, хоч її ім'я майже стерте з історії.

Перефразовуючи іншого персонажа, якого ви зустрінете пізніше і який сказав «я є в цій книжці⁵, але вона не про мене», — ви є в цій книжці, але вона не про вас. Вона і про вас, і про мене, і про щось третє, що само собою є персонажем, тобто про нас з вами разом. Це книжка про силу, яку ми можемо створити, віддавши владу цьому третьому персонажеві, який повертає нам силу, щоб ми віддавали її знову. І знову.

Ця книжка — практична, а іноді й особиста історія ідеї та мислення. Це хроніка мого дедалі більшого усвідомлення невимовного чогось, що визначає лідерів, якими я найбільше захоплююся, і моєї спроби це сформувати та сформулювати. Ця подорож веде нас крізь історію, політику, економіку й національні кордони, змішуючи історії майже забутих гур з історіями з мого життя, коли я працював послом у Швеції та Великій Британії й радником під час президентських кампаній Барака Обами. Ми побачимо не тільки те, як цей спосіб мислення започаткував деякі з найвагоміших світових організацій та інновацій. Побачимо, що він започаткував навіть ідею для країни — найбільшої з-поміж усіх коли-небудь знах. І саме із цього ми й почнемо розповідь.

Загублене Сузір'я

Четвертого липня 1776 року батьки-засновники проголосили не одну, а дві декларації. Вони так довго обмірковували незалежність, що майже не подумали про те, як саме позначити свою нову країну на мапі світу. Тепер вони розуміли, що оформити цей новий експеримент словами — навіть безсмертними словами Декларації незалежності — буде недостатньо. Щоб їх сприймали всерйоз, вони мали створити національний образ. Отже, ходом, звичним для всіх сьогоднішніх стартапів, того дня стала друга офіційна заява: нам потрібен логотип.

Власне кажучи, йшлося не просто про якийсь логотип. Потрібна була офіційна Велика печатка, яка стала б символом цієї нової групи вже незалежних колоній. Яку штампували б на воску, щоб прикрашати всі міжнародні договори та внутрішні документи. Яка замінила б остогидлий відбиток корони короля Георга. Яка засвідчувала б силу та єдність і прихильникам, і скептикам чи то в іноземних столицях, чи вдома у тринадцятьох колоніях від Нью-Гемпширу до Джорджії.

Щоб створити цей логотип, як ми побачимо, знадобилося більше часу, ніж на перемогу у війні. Історія ж появи печатки — це історія подолання викликів, які нині приймає багато хто з нас. А саме в тому, як мати порядок у наших компаніях, комітетах і громадах без ієрархії та жорсткої влади і як мати свободу та уникнути недовісти й безладу. Батьки-засновники невдовзі усвідомили, що незалежність була легкою частиною,

і навчилися формувати щось складніше, але набагато краще, — взаємозалежність. Також вони передали потужний символ способу мислення, необхідного для її досягнення. Але не забігатимемо надто далеко вперед.

У 1776 році Континентальний конгрес був просто збіговиськом делегатів від колоній, і не існувало надійного процесу для того, щоб довести справу до кінця. Натомість був Чарльз Томсон — секретар конгресу. Невідомість Томсона для нас зараз — це дивна біла пляма в історії (видавець його біографії має назву «Забуті книжки»), адже він належав до нових зірок тогочасного покоління. На першодруковій Декларації незалежності стоять лише два підписи⁶ — Джона Генкока і Чарльза Томсона.

Томсон як секретар конгресу доручив завдання з логотипом «команді А»: Бенджамінові Франкліну, Томасові Джефферсону та Джонові Адамсу. Ці троє велетнів думки епохи Просвітництва змогли відобразити свої найнепорушніші абстрактні принципи в конкретних словах Декларації, які й досі завчають у початковій школі. Як їм удалося⁷ перетворити ці слова на потужний образ, що мав надихати новонароджену націю?

Отже...

Команда зібралась, і першим узяв слово Франклін. Він пропонував високу драму — біблійну сцену, де Мойсей, утікаючи від фараона, розділяє води. Звернення Франкліна до колег відображене в його нотатках: «Мойсей стоїть на березі⁸ й простягає руку свою над морем, вражаючи цим фараона, який з короною на голові та з мечем у руці сидить у відкритій колісниці. Промені від вогняного стовпа у хмарах сягають Мойсея».

Діаметр печатки, треба зазначити, мав бути не більшим від п'ятьох сантиметрів.

Наступним виступив Джефферсон. Він запропонував, щоб Велика печатка мала два боки, як монета. Для лицьового він погоджувався з біблійною тематикою, наполягаючи, проте, на зображенні блукання синів Ізраїлевих. Що ж до звороту, то,

можливо, розкриваючи власний расистський зворотний бік*, Джефферсон запропонував Генгіста і Горсу⁹, напівлегендарних братів, які привели англосаксів до Англії.

Адамс віддавав перевагу класиці. Натхненний відомою італійською картиною¹⁰, він запропонував стрімку постать Геракла, вимушеного обирати між уквітчаною пообіч дорогою легкості й поблажливості та тяжким шляхом, що веде вгору, шляхом обов'язку перед іншими.

Одне слово, трьома варіантами головного символу Америки на той момент були: приречений утопитися єгиптянин, заблукалі діти з підтримкою від білого націоналізму** і нерішучий велетень.

Подібно до багатьох розгублених комітетів, які з'явилися після цього, автори найняли консультанта, який пояснив, що існує формула виготовлення печатки. Вона має складатися з чотирьох елементів: щита, чогось для його підтримки, гасла і, нарешті, елемента на щиті, який слугує суттю цього всього й називається *герб*¹¹. Не дуже цікаво, зате надійно, тож команда ухвалила цю шаблонну пропозицію дизайну. Проте всі захоплено і ствердно закивали головами, коли почули можливе гасло¹²: *E Pluribus Unum* («З багатьох — єдине»).

Комітет представив свій компромісний проєкт конгресові. Незважаючи на гучні імена, Чарльзові Томсону та його

* У сучасних США в межах т. зв. культурних війн триває дискусія про те, чи є расизмом уживання термінів «англосаксонський», «англосакси» тощо. Вона особливо загострилась в останні роки через використання окремими ультраправими групами символіки з покликанням на раннє Середньовіччя, до якого належать і постаті Генгіста й Горси. Томас Джефферсон, окрім всього, активно досліджував історію ранньосередньовічної Англії, зокрема легенду про Генгіста й Горсу, котрих вважав співтворцями певних соціальних звичаїв, що сильно вплинули і на новоутворені США. Утім, у часи Джефферсона Генгіст і Горса не асоціювалися з расизмом (спірною ця асоціація є і зараз). — *Прим. наук. ред.*

** Як і у випадку з расизмом, наприкінці XVIII століття не існувало жодного зв'язку між постатями Генгіста й Горси з одного боку та білим націоналізмом з іншого. Як не існувало й концепції «білого націоналізму», який є витвором більш сучасних ультраправих і расистських груп, а перше вживання цього терміна датується XX століттям. — *Прим. наук. ред.*

колегам він не сподобався. Анітрохи. Томсон не відкинув проєкт категорично, а радше закликав до голосування, щоб твір міг, висловлюючись мовою тогочасного комітету, «полежати на столі»¹³. Через війну проєкт логотипа застопорився на наступні три з половиною роки.

У 1780-му Томсон передав матеріали іншому комітетові, який промучився кілька тижнів і відтак (ага!) найняв консультанта на ім'я Френсіс Гопкінсон — одного з підписантів Декларації незалежності й автора версії американського прапора 1777 року. Гопкінсон переробив елементи, погоджені першим комітетом, але його головною новацією став герб на лицьовому боці печатки, який був помітною особливістю.

Дизайн виглядав ось так¹⁴.



Скупчення тринадцяти зірок було виразнішим за впорядковані ряди зірок на прапорі країни й представляло не лише кількість штатів, а й їхню одночасну незалежність і єдність — взаємозалежність. Навмисно асиметричне розташування зірок виражало сутність нового американського шляху. І великі штати, як-от Вірджинія, і маленькі, як-от Род-Айленд, були окремі, але водночас пов'язані в одне велике ціле.

Гопкінсон назвав це «променистим сузір'ям»¹⁵.