



Marcus Buckingham
Ashley Goodall

NINE LIES ABOUT WORK

**A Freethinking Leader's Guide
to the Real World**

Маркус Бакінгем
Ешлі Ґудолл

Плече до плеча

Як порозумітися на роботі

Харків



2022

УДК 316.454
Б19

Серія «Бізнес»

Перекладено за виданням:
Buckingham, Marcus, Goodall, Ashley. *Nine lies about work :
A Freethinking Leader's Guide to the Real World.* —
Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2019. — 272 p.

Переклад з англійської *Олега Буйвола*

Дизайнер обкладинки *Ірина Вале*

Бакінгем М., Гудолл Е.

Б19 Плече до плеча. Як порозумітися на роботі / Маркус Бакінгем,
Ешлі Гудолл ; пер. з англ. О. Буйвола. — Х. : Віват, 2022. — 336 с. —
(Серія «Бізнес», ISBN 978-966-942-862-2).

ISBN 978-966-982-341-0 (укр.)

ISBN 978-1-63369-630-3 (англ.)

Світ праці геть розпадається від завали хибних інструкцій, ідей і припущень, як полегшити роботу. Стратегії управління, що добре зарекомендували себе десь у 70-х, віджили своє. Що, як каскадування цілей більше не запорука ефективного робочого процесу, а зворотний зв'язок — не основа успішної комунікації? Маркус Бакінгем і Ешлі Гудолл не з чуток знають, хто і що насправді тягне компанію на дно, як Атлантиду. Пандемічні реалії не залишають жодного шансу бути на плаву офісам старого зразка. Ця книжка не просто дає нове бачення робочого процесу, вона допомагає його ефективно оптимізувати, а також налаштувати плідну комунікацію між відділами й підтримувати дружню атмосферу в колективі, де важать на сильні сторони працівників!

УДК 316.454

ISBN 978-966-942-862-2 (серія)

ISBN 978-966-982-341-0 (укр.)

ISBN 978-1-63369-630-3 (англ.)

© One Thing Productions, Inc. and
Ashley Goodall, 2019

© ТОВ «Видавництво «Віват»», ви-
дання українською мовою, 2022

Вступ

До біди вас може довести не те, чого ви не знаєте,
а те, що ви знаєте напевне, проте помиляєтеся.

*Марк Твен**

Декілька слів про нас.

Маркус — спеціаліст з обробляння даних. Йому подобається вгадувати, як можна виміряти те, що зазвичай виміряти неможливо, наприклад індивідуальність, участь у виробничому процесі чи зацікавленість у роботі. Спершу він багато часу присвятив цим проблемам, коли працював на інститут Геллапа, потім започаткував власну тренінгову компанію з розробляння програмного забезпечення, працівники якої допомагали людям краще виконувати свою роботу, а нині проводить багато досліджень, пов'язаних з різноманітними умовами праці, під егідою Науково-дослідного інституту з автоматизованої обробки даних. За походженням він британець.

Ешлі живе у світі великих компаній. Після короткого періоду, коли він створював акустичні системи для концертних залів, Ешлі вирішив будувати кар'єру в галузі максимізації

* Насправді, хоч як парадоксально, одна з речей, що ми знаємо напевне, проте помиляємося, якраз і стосується авторства цієї цитати. Переважна більшість людей впевнена, що ці слова належать Маркові Твену, проте ніхто точно цього не знає. Певною мірою вживання цього вислову є подвійним нагадуванням про ризики помилкової впевненості.

праці, допомагаючи таким компаніям, як «Делойт» і «Сіско», отримати від своїх робітників все, на що вони здатні. Він з тих практиків, що намагаються перевірити на міцність кожну інноваційну ідею, зіштовхнувши її з неідеальною реальністю світу праці. Нині він робить це для «Сіско», на яку в цілому світі працює 140 000 осіб на постійній основі або за контрактом. За походженням він також британець.

Кілька років тому «Гарвард бізнес рев'ю» запропонувало нам об'єднати надійність даних, що отримує Маркус, із розумінням справжнього лідерства Ешлі та написати статтю про найбільш ефективний, надійний і дієвий спосіб надзвичайно непопулярного ритуалу під назвою «оцінка ефективності діяльності працівників». Стаття піддала гострій критиці наявні способи оцінювання і викликала невеличку бучу в цій сфері. Через це представники «Гарвард бізнес рев'ю» знову зв'язалися з нами і запропонували застосувати той самий безжальний, реалістичний підхід до світу праці у цілому. Ми погодилися, і книга у ваших руках — результат нашої праці.

Ми почали книгу з констатації парадоксу... Чому настільки часто ідеї та практичні поради, які вважають стовідсотково правильними, викликають лише роздратування і є дуже непопулярними серед людей, інтересам яких вони нібито повинні слугувати? Чому, наприклад, вважають, що керівництво повинно ставити перед працівниками цілі, що це найкращий спосіб гідно оцінити вашу працю, проте ті з нас, хто постійно перебуває на «передовій» праці, ставляться до щорічного визначення цілей як до формальності, яка має небагато спільного зі справжньою роботою? Чому вважають,

що людину бажано критично оцінювати, якщо у реальному світі більшість людей не виявляють особливих радощів, коли їх критикують, та більш схильні оцінювати інших, ніж бути оціненими? Чому вважають, що керівник зуміє правильно оцінити ваш внесок у справу, коли на практиці ніхто з нас іще не зустрів лідера команди, який вирізнявся би цілковитою об'єктивністю? Чому вважають, що найкращі лідери мають спільні риси характеру, коли у повсякденні ніхто з нас не зустрів ідеального лідера, який мав би повний список чеснот?

Цей парадокс визначив головну ідею нашої книги, а також окреслив коло її читачів. Головна ідея полягає у тому, що світ праці сьогодні перевантажений системами, процесами, засобами та припущеннями, які є дуже далекими від дійсності та вельми заважають нам реалізувати те унікальне, що є в кожному з нас, на роботі, яку ми виконуємо щодня. Дані, отримані на робочих місцях, підтверджують цю думку. Частка робітників у світі, які повністю віддають себе праці, є дуже низькою. Менше ніж 20 % працівників вказали, що вони цілковито зацікавлені в своїх обов'язках*. Економісти, які шукають пояснення спаду зростання виробництва, яке намітилося у світі з середини 70-х років ХХ століття, припускають, що технологічні переваги і стратегії управління, що у минулому забезпечували стрімке зростання виробництва, зробили свою справу й надалі не можуть підтримувати динаміку¹. Коротше кажучи, хоч що б ви зараз робили, старі ідеї вже не можуть забезпечувати попереднє зростання.

* Див. Додаток 1.

Практики сьогодні настільки загальні та поширені, що люди вже не до кінця розуміють, із чим мають справу. Дуже часто ми ставимося до цього як до прикрої необхідності, бо великі корпорації наполягають і завжди наполягали на дотриманні всіх цих процедур. Річ у тому, що багато з цих практик міцно засіли у головах тих, хто керує нашими компаніями. Ці люди мають можливість нав'язувати свою думку іншим. Разом ці люди формують правила гри й обґрунтування для всього, що відбувається з нами на роботі, визначають, кого з нас і за якими критеріями приймають на роботу, як оцінюють, навчають, скільки платять, кого підвищують і кого звільняють.

От тільки, якщо придивитися до цих ідей пильніше, побачимо, що вони помилкові.

Можна, звісно, назвати їх «хибними концепціями» або «непорозуміннями», проте, враховуючи, що вони дуже сильно впливають на нас, заважаючи бачити повну картину світу, і спотворюють наше сприйняття реальності, ми назвемо їх міфами.

У цій книзі описано дев'ять міфів. Як сказав колись Пікассо, «кожен акт творення є насамперед актом руйнування», тому перед тим, як спробувати створити разом зі своєю командою щось міцне і життєспроможне, ми повинні знайти протиріччя у кожному міфі, виявити, як так сталося, що люди у нього повірили на прикладі кількох окремих випадків, а потім, узагальнивши, почали широко застосовувати. Тільки після цього ми зможемо знайти приховану істину.

Отже, нам цікаво, чому настільки наполегливо нав'язують корпоративну культуру, плани і цілі. Відтак перші три розділи буде присвячено кращим способам досягнення більш тісної

співпраці у колективі. Розділи з четвертого до сьомого включно присвячено конкретним аспектам людської природи й тому, як краще досягти особистісного зростання — свого та колег, враховуючи, що кожна людина не схожа на інших. У восьмому розділі поставлено під сумнів ідеальний баланс між роботою й дозвіллям та запропоновано зовсім інше джерело натхнення. В останньому розділі ми віддаємо належне усьому, що пов'язане з «лідерством», і пропонуємо подивитися у нове вікно, щоб побачити те, що відбувається насправді.

Прочитавши цю книгу, ви зрозумієте, що ці дев'ять міфів існують лише тому, що допомагають організації контролювати своїх членів. Великі організації є складними інституціями. Їхні керівники мають сильний і загалом виправданий інстинкт шукати простоту і порядок, не останньою чергою через бажання переконати самих себе й акціонерів у тому, що справи рухаються у правильному напрямку. От тільки потяг до простоти легко перетворюється на прагнення послуху з боку інших, а послух дуже швидко здатен нівелювати особистість. Непомітно таланти й видатні риси характеру людини починають здаватися непотрібними та незручними, а організація починає ставитися до своїх робітників як до гвинтиків, що їх легко замінити.

Ось чому вам говорять, що корпоративна культура організації є монолітною, що треба виконувати план, що роботу вам повинні «спускати вниз» у вигляді каскадних цілей, що працівники повинні мати широку спеціалізацію, що про їхню роботу треба регулярно висловлювати свою думку, поки вони не виправдають усіх сподівань, що ми всі мусимо оцінювати одне одного, щоб більшою мірою відповідати визначеним моделям лідерства, продуктивності та потенціалу.

Ви також побачите, що найбільша сила, яка протидіє цим міфам та яку всі ми намагаємося у собі приборкати, — це сила нашої індивідуальності. Великою позитивною якістю людської природи є те, що кожна людина — унікальна. Її унікальність виявляє себе через роботу, виконану з любов'ю.

Цільовим читачем цієї книги, як ми його собі уявляли, коли тільки починали її писати, була людина, яка кидає виклик чудовому, проте сповненому труднощів світу, бажає досягти чогось видатного, екстраординарного разом зі своєю командою, сприяти максимальній самореалізації колег, стати лідером, про якого люди будуть згадувати протягом багатьох років. Ми уявляли собі лідерів, які запитують себе, як досягти найбільшої віддачі від кожного члена команди, як зумовити повну зосередженість працівників на спільній меті, враховуючи, що кожен з них ставить перед собою власні цілі, як уберегти їх від помилок, що погано впливатимуть на всю команду, як при цьому залишати їм достатньо свободи, щоб вони мали шанс експериментувати і вчитися чогось нового, як стати справедливими арбітрами, оцінюючи їхню роботу, проте побудувати з ними дружні стосунки, як досягти всього цього, не нехтуючи тим, хто ми є, нашою людською природою. Ми уявляли собі людину, яка намагається усього цього досягти, проте її збивають з пантелику, ставлять у глухий кут міфи, які ми схильні вважати стовідсотковими істинами, усі ці «дев'ять міфів про роботу».

Проте мірою написання наше уявлення про майбутнього читача змінилося. Ми зрозуміли, що пишемо не лише для лідера-початківця, а для будь-якого лідера, якого діймає те, що його організація намагається встановити повний