

НІК КРЕЙГ

**ЛІДЕРСТВО
ПОЧИНАЄТЬСЯ
З ПРИЗНАЧЕННЯ**

ВИДАВНИЦТВО

ФАБУЛА
#PRO

УДК 316.46
К79



Оригінальна назва твору: Leading From Purpose

Усі права збережено.

Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.

Крейг Нік

К79 Лідерство починається з призначення / пер. з англ. В. Галкіна. —
Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. — 240 с.
ISBN 978-617-09-5634-7

Відомий бізнес-тренер Нік Крейг розкриває питання важливості вищого призначення кожної людини в житті та в лідерстві. Ви зможете вповні розкрити свій потенціал у всіх сферах життя, ефективно повести за собою людей і досягти гармонії, якщо дослухаєтеся до його порад. Реальні історії, детальні пояснення, приклади з життя автора — це все в новій книжці Ніка Крейга!

УДК 316.46

ISBN 978-617-09-5634-7

Copyright © 2018 by Nick Craig
© В. Галкіна, пер. з англ., 2019
© «Фабула», макет, 2019
© Видавництво «Ранок», 2019

Тим, хто інвестував у давнього маленького мене,
коли це було найважливішим, і бачив те, чого не міг бачити я,—
Біллу і Хейде Крейгам (моїм батькам!)

Хейдену Портеру
Бену Фордгему
Бобу Шафферу й Бобу Німану
Томасу Райсу
Бобу Квінну
Біллу Джорджу
Скотту Снуку

ЗМІСТ

Передмова	7
Вступ.....	9

Частина I. ДОСТУП

<i>Розділ 1.</i>	Чому призначення важливе	19
<i>Розділ 2.</i>	Що таке призначення?	29
<i>Розділ 3.</i>	Чарівні миті дитинства.....	43
<i>Розділ 4.</i>	Суворі випробування	51
<i>Розділ 5.</i>	Знайти призначення через пристрасть.....	61

Частина II. ЗНАЙТИ СВОЄ ПРИЗНАЧЕННЯ

Тож у чому ваше призначення?	71
------------------------------------	----

Частина III. ВПЛИВ

<i>Розділ 6.</i>	Вплив: Ясність, фокус і впевненість у дії	85
<i>Розділ 7.</i>	Вплив: Зростання, на яке можна розраховувати	95
<i>Розділ 8.</i>	Вплив: ключ до автентичності	107
<i>Розділ 9.</i>	Вплив: Спіратися на твердий ґрунт	119
<i>Розділ 10.</i>	Вплив: Справжнє джерело енергії	133
<i>Розділ 11.</i>	Вплив: Стрес, що вам допоможе.....	143
<i>Розділ 12.</i>	Вплив: Обираємо важче «правильно» понад легшим «хибно»	159

<i>Розділ 13.</i>	Вплив: Призначення та щастя	171
<i>Розділ 14.</i>	Вплив: Рятуючи світ, рятуємо себе	183
<i>Розділ 15.</i>	Вплив: Призначення організації — що дійсно працює?	197
<i>Розділ 16.</i>	Опанування кімнати призначення	211
<i>Епілог:</i>	Прибуття до ваших власних дверей!	225
Нотатки		229
Подяки		235
Про автора		239

ПЕРЕДМОВА

Я не була знайома ні з Ніком Крейгом, ані з його роботами, коли на конференціях декілька років тому він підійшов до мене і сказав:

— Нам треба поговорити.

Тоді я щойно закінчила тригодинний семінар для 250 керівників компаній і була водночас виснажена й на підйомі. Я витріщилася на Ніка, кілька секунд роздумуючи, як переключитись від його добро-зичливо-вказівного тону до нормального знайомства, і тільки заговорила:

— Я Брене. Приємно познайомитися! — як він відповів:

— Це був неймовірний день. Дякую! Знаю, що ви, напевне, втомлені, але й відчуваєте заряд енергії. Я хочу поговорити про вашу дивовижну алхімічну енергію. І про вашу втому.

Решта бесіди була химерна та дивно переконлива. Нік говорив зі мною про свою роботу, а потім запропонував допомогти знайти моє призначення. Я не знала, що відбувається цієї миті й чому, але одразу ж відповіла «так» — ледве стримуючи сльози. Я рідко кажу «так».

Кілька років і багато розмов по тому я запропонувала написати передмову до цієї книжки. Але за однієї умови. Я сказала Нікові, що хочу подати її як попередження головного лікаря. Мені здавалося, він сміятиметься, але він сказав:

— Добре. Цілковито має сенс.

Ось інструкція, яку, на мою думку, видавцю слід наклеїти на цю книжку.

Обережно: це книжка про призначення. Зробіть цю роботу, і вона змінить шлях вашого життя, любові, батьківства й лідерства. Проте ви не зможете забути чи заблокувати своє призначення або розучитися його відчувати. Спроби втекти від причини, через яку ви тут, на цій землі, викликатиме тривогу, обурення, збентеження, невпевненість у собі та стійке жалюгідне почуття, що зветься «що це, у біса, я роблю?». Якщо починаєш жити своїм призначенням, то вже не можеш кинути ним жити.

Робота Ніка про призначення — це не магія. Це дар ясності, фокусу та впевненості. Я відкрила серце і розум роботі свого призначення, і, своєю чергою, це переінакшило моє життя. Моє призначення — це тепер фільтр, яким я користуюся, щоб оцінити, яку роботу виконую і, що важливіше, яку не виконую. Чи живу я своїм призначенням бездоганно? Ні. Чи віддаю я колись перевагу страху або скруті? Інколи. Але коли я так вчиняю, усе розвалюється. Часом — разом зі мною.

Я все життя мріяла служити чомусь більшому. Найціннішою трансформацією для мене стало усвідомлення (і переусвідомлення), що найцінніші внески я роблю, коли перебуваю в своєму призначенні.

І, так, беру назад свої слова щодо магії. Робота Ніка дійсно дає ясність, фокус та впевненість. І трішечки магії.

Брене Браун

ВСТУП

У 2007 році я стояв перед групою старших керівників компанії зі списку «Fortune 50». Мене попросили провести сесію про призначення як один із модулів дводенної програми з автентичного лідерства. На той час навіть я вважав, що зв'язок призначення з лідерством є сумнівним. Призначення було тільки одним із 12 розділів книжки нотатків про автентичне лідерство, яку я за кілька років до того допомагав писати Біллові Джорджу.

Тоді я думав, що призначення — це вбогий родич інших сфер керівництва, як-от історії про сурові випробування, що формують нас як лідерів, чітко визначаючи наші цінності або мобілізуючи невикористані ресурси. Ото були родичі-переможці, тож я звернув на них особливу увагу, а на призначення витратив менше часу.

Отже, коли представники фірми звернулися до мене з проханням ввести до програми модуль призначення, я відмовився. Вони наполягали, і в результаті я, щоправда з багатьма застереженнями, погодився. Вони мали рацію, а я помилявся. А між 2007 та 2009 роками в мене було декілька можливостей виступати з лекціями про справжнє лідерство перед найскладнішою аудиторією керівників — у найскладніші в історії компанії часи (акції компанії впали з 56 до 6). Не могло бути кращого наочного тесту, найкориснішого для цієї групи керівників!

Як розповідали колишні співробітники, у минулому, коли стало неминучим скорочення персоналу або була потрібна кардинальна зміна напрямку, завжди було розуміння, що про тих, хто керував у скрутні часи та ухвалював важкі рішення, попіклуються. Цього разу все було інакше. Члени вищого керівництва зіткнулися з жахливими обставинами на всіх фронтах, і єдине, у чому кожен був переконаний,— це те, що ніхто не вибереться неушкодженим. Отже, що б ви зробили, якби ваші акціонерні опціони дісталися дна, виплата заробітків у кожного під сумнівом, а майбутнє організації загалом висить на волосинці?

Уявіть, що ви зробили б.

Відповідь одного з керівників мене ошелесила. Він сказав:

— Дивіться, я зрозумів, що в мене більше немає жодної запоруки щодо опціонів на акції, преміальних виплат або просувань у кар'єрі, які могли б допомогти нам. Усі зовнішні стимули, на які я покладався,— у минулому. Ми всі так турбувалися про економічний хаос, і ось він, зустрічайте. Єдина річ, на яку я можу спиратися,— це моє призначення як лідера цієї програми. Тому я сказав своїй команді, що не маю чого дати їм, окрім того, що я відстоюю, а моє призначення є й завжди було провідником у бурхливих водах і допоможе щасливо дістатися на той бік. Я зрозумію, якщо ви відмовитеся, але, якщо ви залишитеся, ми разом пройдемо крізь найскрутніші дванадцять місяців, і я гадки не маю, чим усе закінчиться.

Протягом того року цей лідер і його команда робили те, що треба було зробити. Вони ухвалили багато важких рішень для збалансування інвестицій у майбутнє зростання — із болісними скороченнями, щоб тримати двері відчиненими. Прийшов час, коли бізнес почав виходити з мінуса, але великий успіх цього лідера полягав у тому, що з ним досі була та сама команда, вони більше довіряли одне одному й були спорідненіші, ніж будь-хто, з ким йому доводилося працювати раніше.

Як добре тренований цинік, я виснував, що спостерігаю подію, яка трапляється вкрай рідко. Виявилось, що ймовірність такої події — один шанс із десяти, і це в період, коли ми витрачали дуже мало часу програми на тему призначення.

Перенесімося у 2009 рік. Пол Полман щойно здобув посаду генерального директора компанії «Unilever», на той час сорокамільярдної компанії з виробництва споживчих товарів, що конкурувала з «Procter & Gamble» та «Nestlé». Полман висунув сміливу концепцію зростання доходів з одночасним різким зменшенням впливу компанії на екологію навколишнього середовища протягом десяти років — і це для організації, яка виробляє все від заправки для салату до прального порошку.

Нас запросили очолити програму трансформації лідерства для 1200 головних керівників. І знову призначення було однією з восьми тем. Проте в середовищі, де кожен лідер мав відшукати спосіб зробити те, чого раніше ніхто не наважувався зробити, призначення стало елементом, який уможливив неможливе. Типовий повсякденний процес створення планів розробляння особистого лідерства було трансформовано. Кожен із планів було переглянуто генеральним

директором і топ-менеджерами. Жирним шрифтом було прописано призначення лідера.

Через півтора-два роки колишні учасники програми повернулися до неї, і в їхніх розповідях мене знову здивував вплив призначення. Вони визначили свої цілі та підійшли до питань у нові й різні способи, на які вочевидь вплинуло призначення. Керівники здобували посади, на які їх раніше ніколи не було б призначено, або вирішували залишитися на своїй посаді та сумлінно виконували обов'язки замість лізти горезвісними ієрархічними сходами. Вони чесно й відверто обговорювали зі своїми начальниками те, що слід зробити, аби радикально поліпшити бізнес. Усе це відбулося лише завдяки декільком словам, у яких утілилося їхнє призначення. Один із лідерів сказав:

— Знаєте, з огляду на моє призначення я тепер чітко розумію: якщо немає справжнього виклику, мені стає нудно, а якщо мені нудно, то я не живу своїм призначенням. Покращення показників на 15 % за три роки — це нудно. А ось подвоїти прибутки — це виклик, і я збираюся це зробити, і ось як ми це зробимо.

Направду, прибутки він не подвоїв, але досяг значно більше від 15 %, а зміни, що їх він зробив у бізнесі, як і спосіб, у він керував, створили зовсім інший розвиток подій, ніж він спостерігав би, якби не знав свого призначення.

Я аналізував історію за історією, і це змусило мене зрозуміти, що з призначенням відбувається щось не схоже на всі інші прекрасні складові справжнього лідерства. Призначення — це не «один із дванадцяти елементів». Призначення — це сцена, на якій усі інші елементи (цінності, сильні сторони, самосвідомість тощо) створюють визначне лідерство. Якби лідерство було театральною виставою, то саме призначення забезпечило б вам виступ на Бродвеї та в лондонському «Глобусі». Без нього у вас буде тільки місцеве виконання «Короля Ліра».

Лідерство починається з призначення для справжніх людей

Із 2009 року ми проводили програму з призначення й автентичного лідерства (як ви живете своїм призначенням) у всьому світі для продавців з Австралії, нафтових і газових інженерів з Оклахоми, інженерних і наукових організацій із Бостона, фармацевтичних компаній

зі Швеції, Вест-Пойнту і багатьох інших керівників і організацій. Щоразу я дивився на грізну аудиторію вищих керівників світового рівня і казав собі:

— Ось місце, де ідея призначення буде вкрай недоречна.

І щоразу я був приємно вражений.

Якщо ви це читаєте і думаєте: «Але я ж не лідер»,— подумайте ще раз. Якщо ви ухвалюєте рішення, що матимуть вплив на інших людей у будь-якому аспекті вашого життя, то ви лідер, ви керуєте — навіть коли сьогоднішня ваша історія дещо інша. Ви можете керувати *без* ясного розуміння призначення або з *ним*... Що ви оберете?

Цю книжку написано за суровими реаліями високопосадовців, які виробляють усе, від арахісового масла до pomp для розвідування родовищ нафти і газу. У ній ви знайдете прагматичний та доступний орієнтир на призначення і на те, як воно може суттєво впливати на лідерство у ХХІ столітті,— якщо навіть не згадувати переконливі історії про те, що відбувається, коли керівники стають на шлях свого призначення.

Видатні причини, як-от подолання бідності та несправедливості,— чудові способи втілити призначення, але реальним лідерам треба узгодити себе з чимось, що так само добре працює для управління вередливими клієнтами, конкурентами, які не сидять на місці, та глобальними подіями, що в порошок стирають стратегію. Це більше схоже на ваш світ? Більшість життів складається з того, що ми взаємодіємо з родиною та друзями, отримуємо справедливу винагороду за свої дії, ростимо дітей, нас звільнюють, ми наймаємо людей і з'ясовуємо, що вони не виконують своїх обов'язків, даємо комусь перепочити, коли ніхто більше так не зробив би,— і можна ще довго перелічувати, що ми робимо. Це місце, де призначення допомагає нам найдужче. Більшість із того, що «продається» як призначення, робить усім нам медвежу послугу, змушуючи відчувати, що ми варті меншого, ніж ті, хто «має це», і що ми мусимо або бути осяяними світлом, або відмовитись від спроб. Немає нічого дальшого від істини.

А може бути таке, що ви вже переповнені призначенням, але не знаєте про це? Гарні новини! Так воно і є, і завжди буде. Ви можете й *будете* тікати від свого призначення, але для більшості з нас воно завжди є, чекає, коли ми згадаємо про нього й запросимо повернутися. Нам просто треба так сповільнитися, щоб вистачило часу його знайти. Воно — єдине, що ніколи не відмовиться від вас, не судитиме, не викине за двері, не зрадить, навіть якщо ми все це робитимемо відносно нього на шляху до справжнього опанування тим

єдиним, що визначає наш унікальний життєвий дар. Я сподіваюся, що, читаючи історії і приклади, що ґрунтуються більше ніж на сотні інтерв'ю лідерів з усіх сфер життя, ви побачите те, чого не бачили у своїй подорожі лідера: те, що і є вашим призначенням.

Лідерство полягає у втіленні можливого в реальність. Знаєте ви про це чи ні, ви вже служите людям у той унікальний спосіб, що змінює і вашу, і їхню реальність. Ви, напевне, подумали: «Це вже силування. Я гадки не маю, у чому моє призначення, так навіщо розмова про те, щоб ним жити?» Гарні новини в тому, що, виявляючи, як уже ним живе, ви зможете його «побачити».

Протягом десяти років ми працювали з понад 10 000 керівників вищого рівня, щоб допомогти їм виявити своє призначення й наважитися ним жити. Для 95 % з них це не означало звільнитися з роботи й працювати заради Порядку Дітей, піти від подружжя, сказати начальству, щоби котилося куди подалі. Ні, йдеться про усвідомлення, що призначення присутнє кожної миті і ми можемо діяти, спираючись на нього, — або ні. Це очевидно у способах нашої взаємодії з викликами сьогодення, а не в тому, які в нас обов'язки, посада чи місце роботи.

Призначення змусить вас почуватися допитливими, сміливими, вдоволеними і натхненними, але водночас вразливими, наляканими, збентеженими і ще багато якими... Але з призначенням це все має сенс. Натомість без нього життя іноді чудове, а частіше ні.

Я думаю, що вам сподобається читати історії про багатьох людей, які керували, спираючись на своє призначення. Більшість із них — не відомі люди і не генеральні директори, це радше особи з усіх рівнів життя, будь-якого віку, в усіх куточках світу. Кожен був готовий витратити на інтерв'ю години. Лідери, чії історії описано в цій книжці, провели зі мною навіть більше часу, вдосконалюючи наші уявлення та глибше просуваючись до розуміння, що означає керувати, ґрунтуючись на призначенні. Я не розмовляв і не бачився з багатьма з тих, у кого взяв ці інтерв'ю, протягом 5–10 років, тож кожна розмова була подорожжю відкриттів.

Як структуровано цю книжку

Ви побачите, як подорожували інші люди, і таким чином теж отримаєте краще відчуття свого призначення і того, як можна розуміти сенс лідерства, що починається з призначення. Що важливіше, ви

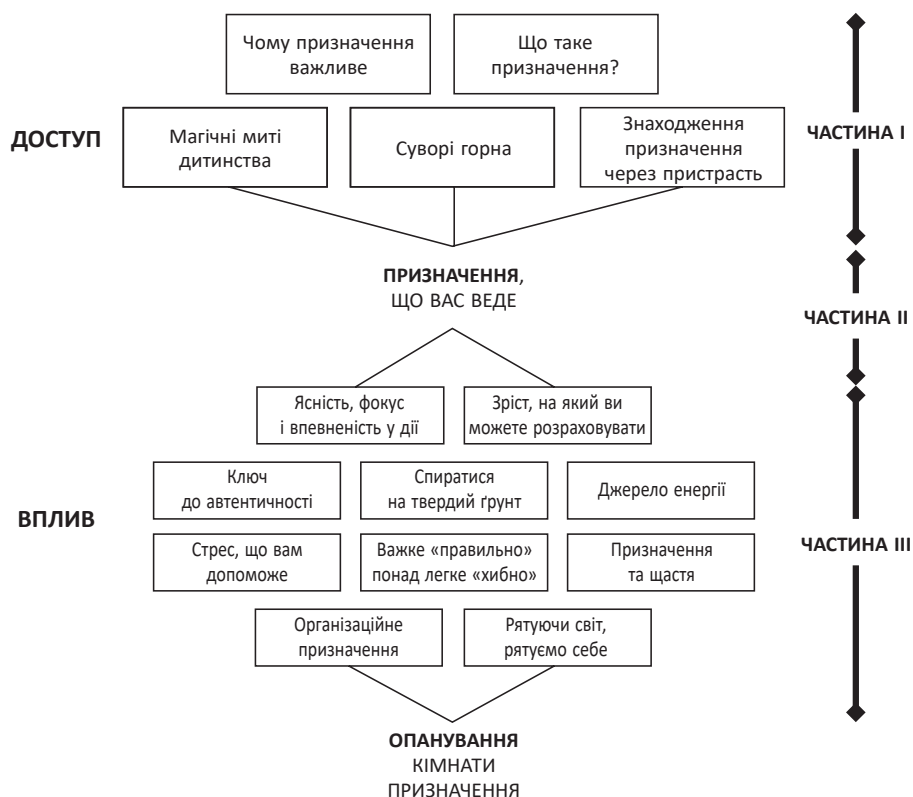
зможете дедалі повніше щодня опановувати науку, як жити в згоді з власним призначенням і вести за собою людей.

У частині I ідеться про те, що таке призначення й чому воно важливе. Тут описано три знайдені нами способи, що полегшили нам бачення, як воно «керує» нами, а також наведено багато прикладів знайденого іншими. Зауважте, що, хоча ми спілкуємося з призначенням мовою та набором слів, які звемо *тезою призначення*, у реальності теза — це тільки слова, а наше призначення — це значно більше, ніж слова. Слова схожі на ключ, що відчиняє двері. Сам лише ключ, як-от теза призначення, не має значення. Що дійсно має значення — то це кімната, до якої ми дістаємо доступ завдяки ключу, призначення, яке завжди керувало й керує нами. Ми знайшли три потужні засоби не тільки здобути ключ, а й, що важливіше, увійти до кімнати призначення:

- Чарівні миті, від дитинства до перших дорослих років.
- Найскладніші в нашому житті досвіди — наші горна.
- Пристрасть, що надихає нас із плином часу.

У частині II вказано шляхи до свого призначення. Користуючись деякими прикладами тез призначення та виконуючи прості вправи, ви зможете визначити власну тезу призначення (або, принаймні, наблизитися до неї). Можливо, ви захочете зробити це до читання про вплив призначення на життя реальних лідерів, або можна просто повернутися до цього розділу пізніше.

Нарешті, у частині III докладно розказано, до чого подібне лідерство, яке починається з призначення. Це не казка Діснея. Нехай це буде попередженням тим, хто шукає призначення, аби магічним рухом змусити всі проблеми піти геть. Якщо ви прагнете саме цього, згорніть цю книжку та зверніться до якоїсь іншої. У світі справжнього призначення значно більше конфронтацій, конкуренції, а наприкінці — вдовolenня, ніж у будь-якого ремонту нашвидкуруч. Ви пройдете крізь суворі випробування у стільки способів, що коли ваша мета — полегшення, то взагалі не варто мати справи з призначенням. Але результат вартий зусиль. Життя, осяяне призначенням, — це життя, сповнене ясності і сенсу. Ви не потребуєте призначення, коли все добре, але коли потрібно ухвалити важке рішення, саме призначення вказує на відповідь. Найважливіше, що люди захочуть піти за вами, коли ви йдете за призначенням і ведете їх, спираючись на призначення.



Опитування для самооцінки «Лідерство починається з призначення»

Перш ніж ми з вами вирушимо в подорож лідерства, керованого призначенням, запрошую вас пройти на веб-сторінці на сайті www.coreleader.com/survey опитування для самооцінки щодо лідерства з опорою на призначення. Наприкінці книжки я запропоную пройти його ще раз, щоб оцінити вплив призначення.

ЧАСТИНА I 

ДОСТУП

➔ Розділ 1

ЧОМУ ПРИЗНАЧЕННЯ ВАЖЛИВЕ

Бути не кимось іншим, а собою, у світі, який удень і вночі докладає всіх зусиль, аби змусити вас стати ким завгодно, тільки не собою, означає вести найжорсткішу боротьбу, яка лише може припасти людській істоті. І ніколи не припиняти боротися.

Е. Е. Каммінгс

Чи хотіли б ви, аби вами керував хтось, не дуже впевнений щодо свого призначення? А якщо ви і є цією людиною?

Зверніть увагу, я кажу не про *пункти програми*. Ви, напевно, за дві секунди відтуркочете всю свою програму. Але чи ви розумієте ясно, яке призначення вас веде? Якщо ви зайшли так далеко, мабуть, щось таки працює. Тож було б чудово, якби ви мали чітке уявлення, що це. Визнайте: якщо ви не знаєте, що це, ви не зможете жити цим по-справжньому. А якщо ви цим не живете, ви не можете керувати, спираючись на це.

Варто із цим визначитись. Коли ви отримуєте ясність щодо призначення, то бачите світ крізь унікальний фільтр, і це дає вам нагоду бути значно креативнішими і винахідливішими щодо лідерства. Із заходів і вчинків це створює «сенсацію», який з часом формулює ваш вплив на світ. Якщо ви вивчаєте біографії людей, якими найбільше захоплюєтесь і хто мав найзначніший вплив (Елеонора Рузвельт, Джон Кеннеді, Нельсон Мандела чи Стів Джобс), то помітите, що всі вони діяли, спираючись на світогляд, що геть відрізнявся від світогляду оточення, і змушували увесь світ побачити речі так, як бачать вони.

Ви більше, ніж ваша роль

Вільям Шекспір нагадує нам, з чого складатиметься наше життя, якщо нам не вистачає ясності щодо призначення. Відповідно до цих славнозвісних рядків із «Як вам це сподобається», усі ми актори у виставі.

Так, світ — театр,
Де всі чоловіки й жінки — актори.
Тут кожному приписаний свій вихід,
І не одну з них кожен грає роль.
Сім дій в тій п'єсі.¹

Сьогодні наші сім дій, сім віків ідуть від шкільних днів через коледжі та університети до мудрості старших ролей, до виходу на пенсію та неминучої смерті. Сучасна версія цього театру містить багато миль частих перельотів, опції на акції та можливість залишатись у чийхось мобільних телефонах у списку «Обране» ще довго після того, як нас уже не стане. Не має значення, які ми надягаємо костюми, Шекспір показує нам, на що схоже недосліджене життя, на що схожа подорож без призначення.

Виклик для багатьох із нас полягає в тому, що наша ідентичність і самовідчуття ґрунтуються на наших обов'язках, посаді, професії, оселі чи автівці, які за природою є швидкоплинними й уразливими.

Я понад десять років провів із високопосадовцями. Проблема в тому, що багато хто відчувається розгубленим, у стані стресу, із сурогатною ідентичністю. Люди не можуть про це говорити, тому що всі вітають їх з успіхом. Їхньою любов'ю була не посада і не почесні звання, а справа, яку вони робили, і вплив, який вони створювали. Що більше ми бачимо вплив своєї роботи на людей, то більше отримуємо. Що вище забираємось, то далі й далі знаходимо себе від людей і подій, на які хочемо впливати.

Так, ясне розуміння змісту стає ще важливішим. Ніхто не може відібрати у вас призначення — це ваша справжня ідентичність. Призначення демонструє глибоку життєздатність і витривалість там, де їх більше ні в чому немає. Хто ви за межами того, що робите? Призначення допомагає відповісти на це запитання. Призначення — це глибокий колодязь, де завжди є вода.

¹ Пер. з англ. О. Мокровольського. (Тут і далі прим. пер., якщо не вказано інше.)

Нас виховано в контексті дитинства, культури й освіти, більшість із того, що ми являємо собою, — наслідок життєвих обставин. Усі події, що відбуваються навколо, формують нас. Але зрештою ми повинні спитати себе: що спрямовує нас, коли ми подорожуємо життям?

У цій книжці — історії людей, що відкрили заново призначення, яке ними керує, і вплив, що є результатом цього відкриття. Ось чудовий приклад того, хто скористався своїм призначенням, щоб вийти з нав'язаного сценарію.

Джостін Солгайм, генеральний директор «Ben & Jerry's», був нагороджений корпорацією «Unilever» (власником «Ben & Jerry's») як лідер з високим потенціалом. Він виріс у бізнесі з виробництва морозива і був майстром на всі руки, саме тією людиною, до якої ви підете, коли необхідно все принципово змінити. Через це він швидко піднявся до керівних посад. На час, коли він став головним у «Ben & Jerry's», він працював у понад 30 країнах і переїжджав більше разів, ніж міг пригадати. «Зрозумій, полагодь і рухайся далі» — таким був його *modus operandi*. Усього лише через півтора року в «Ben & Jerry's» він перетворив бізнес із падінням майже на 10 % на такий, чие зростання вимірювалось двозначними показниками. Культовий бренд, який любили всі, повернувся до гри та виграв.

Тепер Солгайма просували на великий приз — посаду старшого віце-президента з морозива з наглядом над операціями в багатьох країнах, — посаду, до якої він готувався протягом усієї кар'єри, остаточне вознесення до верхівки багатомільярдної компанії з виробництва споживчих товарів. Тут він отримував значну прибавку, акціонерні опціони та звання світового значення — посаду, яка визначає успіх.

І тільки одне заважало йому на цьому шляху — призначення. Найголовніше в житті — вибрати слушний час, тож тепер, приготувавшись стрибнути, Солгайм скористався з нагоди прояснити своє призначення.

**ДЖОСТІН: «Допомагати людям досягати успіху
в парадоксальних і неоднозначних обставинах заради того,
що дійсно важливе»**

Не забувайте, що теза призначення — це лише набір слів. Проте ці слова — ніби ключ, який відчиняє двері до кімнати призначення, що керує кожним із нас. У випадку Джостіна кімната призначення виявила важливу дилему. Просунення в кар'єрі завадило б йому робити справу, яка була для нього *справді* важлива, але дозволило б керувати

тими, хто робив би цю справу. На всіх своїх посадах Джостін врятовував робочі місця, створював для груп умови робити те, що вони, на власну думку, не змогли б зробити, а також допомагав стати кваліфікованішими тим підлеглим, хто інакше залишився б позаду. Він був найщасливішим, коли все летіло шкереберть, і це, здавалося, ніколи не скінчиться. Чи то під вітрилом під час шторму, чи за налагоджування бізнесу, якому — всі вважали — уже нічого не допоможе, Джостін був потрібен. Тепер він знайшов сцену, на якій міг жити своїм призначенням. Але це не узгоджувалося з поточним планом.

Призначення не чекає і не піклується про план, воно шепоче на вухо: *«Йди за мною!»* Лідерство не в тому, щоб іти туди, куди йдуть усі, а в тому, щоби створити щось, чого раніше не існувало.

Джостін звик створювати п'ятирічні стратегічні плани суто як засіб для фінансування свого бюджету на наступний рік. Тепер призначення вимагало від нього значно більшого: залишитися надовго і робити щось важливе. У «Ben & Jerry's» соціальний порядок денний не був схожий на жоден інший. Зміна клімату, справедлива торгівля та постачання ресурсів без ГМО — то все були ідеї, які потребували лідерства. Якби Джостін залишився, компанія могла б успішно запустити ці процеси, а якби пішов, усе застигло б у нерішучості, бо новий генеральний директор потребував принаймні року, щоб увійти в курс справи. Це була можливість робити щось дійсно важливе.

Багато з нас опинялося на місці Джостіна — а ви пішли б за своїм серцем чи за головою? Мій колега Білл Джордж висловився красномовно: «Найдовший маршрут, який доводиться проходити, — це відстань між головою та серцем».

Дослухаючись до свого призначення, Джостін зробив те, чого ніхто не чекав. Він відмовився від шестизначного підвищення платні, акціонерних опціонів і решти, що супроводжувало нову посаду, і вирішив залишитися у «Ben & Jerry's». Він не просто вирішив залишитися, він уперше в житті купив будинок — а до того часу переїжджав що два роки. Він пішов ва-банк.

На думку Джостіна, створення п'ятирічної стратегії, коли знаєш, що будеш відповідальним протягом усіх п'яти років, сильно відрізняється від приблизної розробки чогось, що зараз дасть те, що потрібно, а потім інші все поладують. Джостін не привласнює всі лаври за успіх «Ben & Jerry's». Він перший каже, що він тільки інструмент, що уможливорює чарівну роботу, яку роблять інші. Але якби він не був упевненою рукою, що тримала все понад сім років, то багато чого ми не побачили б від «Ben & Jerry's». У цьому переліку:

- щорічне зростання з двозначними показниками на тлі загального падіння ринку;
- стовідсоткове постачання на ґрунті справедливої торгівлі;
- товари, на 100 % вільні від ГМО.

«Ben & Jerry's» долучились також до захисту кліматичної справедливості, зокрема підтримали встановлення релевантної ціни на вуглець і просували серед політичних лідерів ідею підтримки ініціатив Організації Об'єднаних Націй з питань зміни клімату. На конференції ООН із питань клімату в Парижі Джостіна навіть обійняв Ел Гор.

Джостін міг прийняти це значне просунення та розвивати свій успіх у головному офісі компанії «Unilever». Або він міг повернутися додому в Європу та шукати інші варіанти. Призначення найцінніше тоді, коли немає правильних відповідей, лише варіанти дій, і тільки з часом ми отримуємо ясність щодо мудрості нашого вибору. Дар діяти, спираючись на призначення, полягає в тому, що ми знаємо, що робити. Виклик у тому, що ми знаємо, але, можливо, зрештою світ буде нами незадоволений. У випадку Джостіна два-три роки по тому завдяки успіху його рішення залишитися стало здаватися нескладним. Проте на той час ані його начальству, ані дружині чи дітям воно не здавалося правильним. Ви зрозумієте, що перебуваєте у світі призначення, коли не спите ночами й ведете складні дискусії без легких відповідей, а ви в будь-якому разі маєте це зробити.

У миті, коли маємо зробити найважчий у житті вибір, дослухатимемося ми до сторонніх порад чи до внутрішнього голосу? Виклик для більшості з нас полягає в тому, що в нас немає ясного внутрішнього голосу, якому ми довіряли б. У наших головах багато голосів, і рідко коли вони співають у згоді. Коли ви не знаєте, що це, ви не зможете цим жити. А коли ви цим не живете, ви не можете керувати, спираючись на це.

Чому призначення таке важливе?

Призначення — не нова ідея. У II столітті римський імператор Марк Аврелій написав твір «Роздуми». Думки про життя, лідерство, сутички з бюрократією та лицемірством досі залишились актуальними, як і роздуми про важливість призначення: *«Кожна річ приходить у світ заради призначення та прагне досягти призначення»*. Утім, навіть якщо це дуже стара ідея, більшість наших батьків ніколи

не казали про їхні призначення. Вони розмовляли про сподівання, мрії, прагнення й досягнення, але майже ніколи — про призначення. Так чому ж ми маємо приділяти призначенню більшу увагу, ніж наші батьки чи будь-хто інший від часів Марка Аврелія до сьогодні?

Одна причина — тепер існує дуже багато сучасних досліджень та інформації, що демонструють міць призначення. Протягом останніх п'яти років у діловому світі спостерігається різке підвищення інтересу до призначення. Синтія Монтгомері, керівниця відділу стратегічного планування Гарвардської школи бізнесу, переконливо стверджує, що найважливіший обов'язок керівника — бути розпорядником призначення своєї організації. Мартін Селігман, батько позитивної психології, характеризує призначення як шлях до процвітання. Деніел Пінк у книжці «Драйв», яка підсумовує п'ятдесят років досліджень факторів, що мотивують нас на робочому місці, визначає призначення як один із трьох ключів до успішної праці в XXI столітті (ще два ключі — це автономія і можливість опанувати майстерність). Гермінія Ібарра, дослідниця жіночого лідерства, робить висновок, що ясність призначення необхідна для збереження ідентичності жінки, коли світ намагається перетворити її на хлопця.

Призначення не менш важливе на рівні організації. Журнал «Harvard Business Review» сумісно із «the Energy Project» зібрали у 20 000 працівників із 25 різних галузей відомості щодо того, як вони почуваються на роботі та як їхній стан впливає на продуктивність. Наявність або відсутність призначення, як виявилось, мала найбільший вплив.

Але, що важливіше, керівники, які йдуть за призначенням, мали особливо потужний вплив на підлеглих. Лідери, які, на думку працівників, мали чітке розуміння призначення і доводили його до оточення, надихали.

Працівники, що відчують сенс у своїй праці:

2,8 % — із більшою ймовірністю залишитися в організації;

2,2 % — бути більш задоволеними своєю роботою;

93 % — активніше долучатися до справ.

Проте у тій самій доповіді зазначено, що розповісти про будь-яке призначення, мету або напрямок, у яких був би сенс, могли менш ніж 20 % лідерів.

Дослідження аналітичного агентства «Career Advisory Board» Університету «DeVry» розглянуло ставлення покоління міленіалів до питань працевлаштування. Виявилося, що 71 % міленіалів розглядають пошук змістовної роботи як один із трьох головних чинників, якими вони користуються для оцінки успішності своєї кар'єри, а 30 % міленіалів визнали його єдиним найважливішим чинником. Суть у тому, що міленіали готові жертвувати традиційними професійними зручностями (стандартною тривалістю робочого часу, конкурентоспроможною оплатою праці) у пошуках змістовнішої роботи.

Майже щомісяця з'являються нові дослідження щодо переваг отримання ясності призначення. Більшість цих досліджень використовує шкали психологічного добробуту Рівера, які визнано ефективними показниками рівня життєвого призначення. Застосування цих шкал для досліджуваних кількатисячних груп населення (від три- до 10-річних періодів) дало змогу говорити про остаточні результати. Здається, немає нічого кращого, що допомогло б зробити життя довшим і здоровішим, ніж ясно визначити своє призначення й керувати, спираючись на нього.

Ці дослідження висвітлили багато переваг для людей із сильним почуттям призначення.

Лідери, які, на думку працівників, мали чітке розуміння призначення і доводили його до оточення, надихали працівників:

70 %

— бути більш задоволеними своєю роботою;

56 %

— активніше долучатися до справ;

100 %

— із більшою ймовірністю залишитися в організації.

Хоч би якими переконливими були ці дані, але вони так само мотивують, як здорове харчування, фізичні вправи, сон не менше від восьми годин і довгий перелік іншого, що нам варто було б робити,

якщо матимемо час. Доки не зрозуміємо, що справжня спонукальна сила призначення — це щось значно нагальніше.

Виникнення VUCA-світу

Як ви керуєте у світі, у якому земля вислизає з-під ніг, а всі правила змінюються просто під час гри? Це обставини, у яких більшість із нас прокидається щоранку. Яка галузь чи організація не зазнає більших змін протягом наступних п'яти років, ніж за попередні п'ятдесят? Від таксі до готелів, нафти та газу, банківської справи, роздрібної торгівлі, книговидання — усі галузі перебувають у постійному русі або у скрутному становищі.

Походження цієї нової нагальності щодо призначення сягає 1990-х років. Крах Радянського Союзу 1991 року призвів до колосальних змін у збройних силах США. Хай би з ким ми билися і хай би який це мало вигляд, з огляду на те, що все, до чого ми готувалися, скінчилося? Для кодифікації нового контексту американські збройні сили створили концепцію VUCA — аббревіатура від англійських слів *volatility* (нестабільність), *uncertainty* (невизначеність), *complexity/chaos* (складність/хаотичність) і *ambiguity* (неоднозначність) — і використовували її, розв'язуючи проблеми, з якими стикаються лідери цього нового світу.

Від керівництва у світі, який був:	До керівництва у світі, який став VUCA:
Раціональним	Нестабільним: Зміни відбуваються швидко й у великому масштабі.
Передбачуваним	Невизначеним: Майбутнє не можна передбачити хоч як точно
Простим	Складним і хаотичним: Є декілька незалежних причин або рішень. Рішення зароджуються всередині системи, замість бути нав'язаними ззовні. Зміна безперервна, з небагатьма передбачуваними маркерами
Лінійним	Неоднозначним: Мало ясності щодо значення подій та їхнього майбутнього впливу. «Інформація» неповна або нерозбірлива

Нові та нерівномірні демографічні показники прискорюють зміни: за даними Фонду ООН у галузі народонаселення, уперше в історії чверть людства перебуває у віці від 12 до 24 років. Одна тільки Індія має майже таку ж кількість людей віком від 15 до 34 років, як сукупність населення Сполучених Штатів, Канади та Британії. Подальші наслідки приголомшують: багато установ та соціальних перспектив, які ми сприймаємо як належне, потребують абсолютно інших рішень, або їх спіткає неминучий занепад.

У часи до VUCA рішенням було визначити бачення та стратегію, після чого узгодити всі ресурси для виконання «плану». Ми працювали у 2—5-річних часових рамках, і кожен гірко скаржився, коли зовнішні події прискорювали зміну стратегії. Сьогодні справляє глибоке враження будь-який стратегічний план, що триває довше від річного бюджетного циклу. Усі ми розуміємо, чому стратегічні плани постійно перероблюються. Утім, усі ми бажаємо рівня визначеності й настанов, як будувати щось, що матиме значення впродовж тривалого часу.

На чому ви ґрунтуєтесь у керівництві, коли те, що вважали стратегічним, стало тактичним, а те, що було тактичним, відбувається у вашому смартфоні? На недосліджених територіях, де немає надійних орієнтирів, людям та організаціям потрібен компас, що дасть їм напрямок. Призначення стало новим компасом. Воно визначає «чому» і, у багатьох випадках, унікальне «як», завдяки яким лідери й організації виконують свою роботу. Однією перевагою призначення є те, що воно не змінюється,— на відміну від стратегії, яка в наші дні постійно змінюється, перетворюється і вивертається навиворіт.

Призначення завжди було важливим. Результати досліджень переконують нас, що призначення важливе не тільки в роботі, а й у всьому житті. У сучасному світі VUCA без призначення виживе небагато такого, на чому можна ґрунтуватися. Міленіали цінують призначення значно вище, ніж інші покоління, і не дарма. Спитаємо ще раз: чи хотіли б ви, аби вами керував хтось, хто не дуже впевнений щодо свого призначення?

Перш ніж ми розкриємо шлях до призначення, я хотів би остаточно переконати вас у тому, яким могутнім воно може бути. Коли ми інтерв'юємо лідерів, одне із ключових запитань таке: «Що відбувається з вашим призначенням, коли ви в надзвичайно стресовій ситуації?» Вгадайте, якою була відповідь Джостіна Солгайма: коли все летить шкереберть, пан Успіх-у-парадоксальних-і-неоднозначних-обставинах стає найспокійнішим і найзосередженішим.

Джостін любить ходити під вітрилом і мешкає на озері Шамплейн поблизу Берлінгтона, штат Вермонт. Узимку озеро замерзає так міцно, що по ньому можна їхати. Плавання у травні — це ризикована авантюра, бо перебування у воді протягом будь-якого часу небезпечне. Син Джостіна Іаков вивів на озеро вутлий вітрильник і, вдарившись об корч, втратив стерно. Іаков стрибнув у воду й намагався допливти до берега, але вітер відносив його далі й далі. Джостін бачив човен у бінокль — без вітрила і без Іакова. Оскільки був початок сезону й у воді не було жодного іншого човна, Джостін набрав 911. Береговій охороні знадобилося півгодини, щоб знайти Іакова, який тримався за буй і був на межі переохолодження. Під час цієї нещасної пригоди дружина та друзі Джостіна панікували, але сам Джостін був максимально спокійним і розсудливим. Він співпрацював із береговою охороною, щоб знайти й повернути сина, витягнув човен, попрощався з друзями. І тільки коли все закінчилося, його почало трусити.

Краса призначення полягає в тому, що насправді це ми в нього є. Ми не знаходимо своє призначення — ми відновлюємо з ним зв'язок і можемо свідомо керувати, спираючись на нього. Чи то проводить Джостін нараду, чи то рятує сина з води, він керує, спираючись на своє призначення, і досягає успіху в неоднозначних і парадоксальних обставинах заради того, що дійсно важливе. Надайте йому стабільне і стійке середовище — і він стане неуважним і неефективним. Надайте йому VUCA-середовище — і він той, хто вам потрібен.

А тепер поринемо глибше у те, чим насправді є призначення.

Питання для роздумів

1. Що цікавить вас у темі призначення?
2. Як ви переконаєтеся, що не залишитесь наприкінці просто з багатьма милями частих перельотів?
3. Куди ви прямуватимете зсередини себе?
4. Чи ухвалювали ви колись рішення, схожі на вибір Джостіна, — які суперечили думці всіх інших, а зрештою, виявлялися найкращими?
5. Чи змінили б ви кардинально стратегічний план для свого комерційного відділу чи організації, якби достеменно знали, що будете з ними протягом наступних п'яти років?
6. Яка версія світу VUCA, на вашу думку, відбувається у вашій організації? Як ви знаходите твердий ґрунт?

➔ Розділ 2

ЩО ТАКЕ ПРИЗНАЧЕННЯ?

Кожен є генієм... але якщо ви судитимете рибу за її здатністю лазити по деревах, то все життя вона буде жити, вважаючи себе дурною.

Цю цитату зазвичай приписують Альберту Ейнштейну. Вона проливає світло на дар лідерства, що спирається на призначення. Доки ми не дізнаємося про своє призначення, ми не знатимемо, риби ми чи рисі. Коли хтось просить нас залізти на дерево, ми намагаємося це зробити. Протягом нашої кар'єри люди нас оцінюють, тренують і навчають, дають нам оцінки ефективності, бо вірять, що ми можемо наблизитись до того, що вони визначають як «досконалість». Коли лазання по деревах не спрацьовує, ми можемо трохи замислитись, але головна концепція процесу гарантує, що наприкінці ми вважатимемо себе трішечки дурними.

Перш ніж я зрозумів призначення, яке мною керує, я витрачав час на те, щоб бути кращою версією того, що кожен хотів із мене зробити. Мені було нескладно приходити на наради й робити свій внесок і, сподіваюся, давати деяку користь. Я зрозумів, що насправді не керував своєю командою, а просто глянував те, що вони робили. Коли я почав просуватися на наступний рівень через своє призначення і через те, що можу робити, це величезною мірою розблокувало мене. Я зрозумів, що повинен сфокусуватися на тому, що саме можу зробити для своєї організації. Зроби це насамперед. Не обмежуйся глянуванням праці інших. Це зробило мене доцільнішим лідером навіть тоді, коли я мушу робити те, чого не хочу. Забагато часу я спостерігав за діяльністю, своєю та інших, яка ґрунтувалася на тому, що ми вважали за потрібне робити, поки Рим палав

у вогні. Призначення допомогло мені побачити, що не за це мені платили. Призначення дозволяє мені розблокувати те, що ніхто більше не може зробити.

Пітер С., старший віце-президент із маркетингу

Можна сказати, що Пітер перестав лазити по деревах і почав плавати.

Призначення: ваш унікальний дар

Після співпраці з тисячами лідерів протягом останніх десяти років — під усіма твердженнями, досвідом, висновками, осяяннями та впливами — виникла одна спільна ідея як сутність того, чим є призначення і чим воно не є.

Призначення було присутнє, коли ви були дитиною, і залишається тим самим, коли вам сто два роки. Це сутність того, ким ви є, і того, що ви можете привнести в обставини, які і є «ви». Воно керувало вами все життя, ви просто про це не знаєте. У вас є тільки одне призначення, але воно має багато різних проявів у різних аспектах вашого життя.

У мене була справжня проблема зі словом «призначення». Протягом останніх п'ятнадцяти років на цю тему було дуже багато написано, і, здається, більшість авторів вважають, що кожен має чітке уявлення, що це таке. На жаль, десятки визначень і вправи «п'ять простих кроків» для їх знаходження зазвичай змушують людей почуватися *гірше*, а не краще і залишають їх не ближче до розуміння призначення, ніж коли вони починали.

Подивіться на це з іншого боку. Скажімо, ми замінили вас на когось рівного вам за навичками та майстерністю в роботі та ключовими життєвими обов'язками. Через три місяці ми опитали всіх людей, з якими ви взаємодіяли:

— Чого вам найбільше не вистачає?

Їхні відповіді на це запитання розкажуть про ваше призначення: про щось, що ви даєте і що зникає, якщо вас нема. На жаль, оскільки ми провели життя в гонитві за очікуваннями кожного щодо того, ким ми маємо бути, ми так і не дізнаємося, що найсильніше змінює обставини,— про призначення, яке керує нами все життя.

Слова «**унікальний дар**» важливі завжди, коли ми говоримо про призначення. Призначення схоже на унікальну призму, крізь яку ко-