

# Шлях Virgin

Як слухати, вчитися, сміятися  
та вести за собою



Автор – засновник корпорації Virgin Group з 40-річним досвідом роботи в бізнесі

Інформація, що міститься у виданні, буде корисна тим, хто хоче стати справжнім лідером

Нова книга від автора бізнес-бестселерів «Оголений бізнес», «Втрачена невинність» та інших

**Сер Річард Чарльз Ніколас Бренсон** – британський підприємець, засновник корпорації Virgin, яка включає магазини з продажу музичних дисків, авіа- та залізничні компанії, радіостанцію, видавництво та інше. За оцінкою недільного додатку до лондонської газети The Times, його статки становлять понад три мільярди фунтів стерлінгів.

## Основна ідея

Це книга про лідерство від людини, яка жодного разу в житті не читала книг про лідерство. Він покинув школу в 16 років, страждає від дислексії та ніколи не працював на когось, крім себе. Річард Бренсон ділиться своєю думкою про зовсім новий стиль лідерства. Книга розповідає про те, як постійне навчання, веселощі, сімейні цінності та мистецтво слухати стали ключовими компонентами того, що співробітники всіх компаній Бренсона називають «шлях Virgin». Також книга оповідає, як можна весело проводити час, будуючи глобальні компанії з величезною кількістю співробітників, які відчують себе однією родиною.

### Умійте слухати – це робить вас сильнішими

Якщо ви почнете витратити час і сили, щоб покращити свої навички слухання, то будете приємно вражені: люди навколо почнуть цінувати вас більше. Автор книги наводить простий приклад, який демонструє цей аспект людської поведінки. Якщо під час 30-хвилинної розмови ви дозволите своєму колезі говорити 25 хвилин, він вважатиме вас чудовим співрозмовником.

Одним із важливих завдань лідера, на думку Бренсона, має стати активне створення ситуацій для спонтанних та напівформальних розмов, а також уважне слухання співробітників. Це дає позитивні результати: він зможе з перших вуст дізнатися про те, що ніколи не потрапить до звітів про діяльність компанії. Крім того, той факт, що старший за рангом цікавиться думкою підлеглих і знаходить час їх вислухати, створює неймовірну цінність для співробітників.

Таке ставлення з боку керівництва мотивує підлеглих навіть більше, аніж підвищення на посаді. Бренсон упевнений, що якщо в компанії такі взаємини є невід'ємною частиною щоденної рутини, то культура цієї організації буде набагато ефективнішою, ніж у більшості інших.

Ще одним важливим правилом корпоративного спілкування є розширення тем для

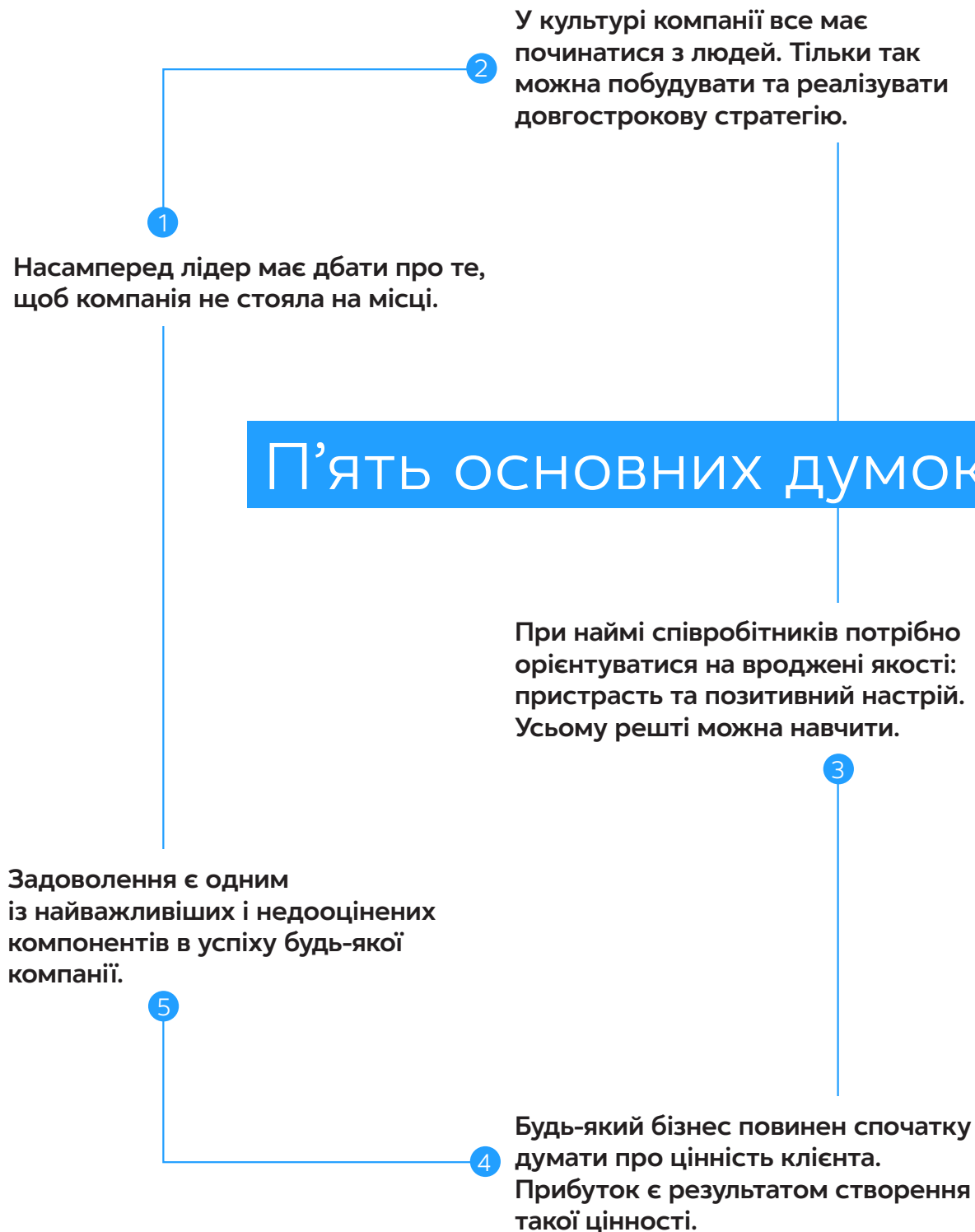
розмов. Якщо обмежуватися лише робочими моментами та не знати нічого про життя людини поза офісом, ми ніколи не зможемо навчитися розуміти своїх колег.

Управлінцям різного рівня необхідно шукати можливість спілкуватися з підлеглими не в себе в кабінеті, а прийшовши до них на їхнє робоче місце. Автор говорить про величезний позитивний ефект такого підходу. Наприклад, керівник великого підрозділу приходить до менеджера середньої ланки або співробітника фронт-офісу зі словами: «Привіт, ви Маріо, вірно? Я Мергі Коен, керівник інформаційної служби. Чи є у вас пара хвилин, щоб поговорити зі мною про вашу прекрасну ідею нового способу продажу?» Після цього менеджер сідає, слухає та записує.

Ця проста вправа, яка забере в керівника 20 хвилин, не прописується в жодній HR-інструкції, але саме вона відрізняє хорошого лідера від посереднього. Якщо такі ситуації повторюються сотні разів, у компанії виникає особлива корпоративна культура, властива видатним організаціям.

### Навчайтеся

Менеджмент – це в першу чергу побудова процесів, дисципліни та систем і лише потім їхня зміна. Сильні лідери повинні мати бачення, творчий підхід і, найважливіше,



здатність отримувати підтримку своїх співробітників, щоб долати нові виклики та рухатися на незвідані території.

Хороше лідерство – це рух уперед, пошук нових можливостей для розвитку та процвітання бізнесу. Протилежність йому – погане лідерство. Воно, як правило, схильне до статичності, збереження статусу-кво. Такий підхід мав право на існування 20 років тому, але не в сьогоденному лихоманковому темпі розвитку бізнесу. Якщо ви стоїте на місці, ви швидко рухаєтеся назад.

Саме тому лідеру необхідне постійне навчання. Адже якщо він не отримує нових знань та ідей, якщо він не тримає носа за вітром, то дуже швидко його компанія зазнає краху – через відсутність змін. Яскравим прикладом є фірма Kodak, яка, будучи світовим лідером на ринку фотоплівки, пропустила момент появи цифрової фотографії. Те саме могло трапитися і з Virgin, якби компанія продовжувала займатися лише музичним ритейлом, у той час коли Стів Джобс вже підготував революцію на ринку своїми iPod та iTunes.

## Більше практики – більше успіху

Багато людей схильні порівнювати успіх з тим, чим не можна керувати. Із цим категорично не згоден Бренсон. Якщо ви хочете підвищити свої шанси на успіх, потрібно над цим працювати.

Автор наводить приклад того, як можна максимізувати успіх: під час Відкритого британського чемпіонату з гольфу один із лідерів змагання послав м'яч із далекого бункера. Удар був надто високим, але м'яч ударився об флагшток і влучив у лунку. Усі коментатори заявили про неймовірну удачу спортсмена. І лише один із них – колишній чемпіон США з гольфу – вигукнув: «Удача? Що ви маєте на увазі під удачою? Чи знаєте ви, скільки тисяч годин ми проводимо, намагаючись виробити такий удар?»

Подібне сказав й один із найкращих гольфістів світу всіх часів Гарі Плейер: «Чим

більше я практикую, тим я щасливіший». Цей принцип повністю підходить і до бізнесу. Щоб опинитися у правильному місці та у правильний час, бізнесменові спочатку потрібно зробити дуже багато спроб.

## Як завойовувати лояльність

Один із головних висновків Річарда Бренсона полягає в тому, що справжня лояльність клієнта ніколи не купується хабарами у вигляді безкоштовних миль для польоту чи купонів на знижку. Якщо ви дійсно хочете, щоб ваші продукти чи послуги якісно відрізнялися від аналогів на ринку та заробляли стійку лояльність, вам потрібно зрозуміти: найважливіші клієнти – ті, яких можна завойовувати лише нетиповим, персоналізованим способом.

Не йдеться про випадки, які може обробити стандартна CRM-система. Заробити справжню лояльність клієнта (як і співробітника) можна лише шляхом створення такого рівня взаємодії, який виходить за рамки обіцяного. Як приклад, Бренсон розповідає історію про пасажира, який спізнився на рейс Virgin Airlines. Здавалося б, стандартна ситуація: авіакомпанія розводить руками та радить клієнту купити квиток на інший рейс. Але співробітники Virgin вчинили інакше. Вони попросили пілота з іншого рейсу,

## Удача – це коли готовність зустрічається з можливістю

щоб той трохи прискорив приліт, домовилися з'єднати цей рейс та зарезервували місце для пасажира, а потім ще й особисто привітали клієнта із вдалим прильотом до пункту призначення.

Після цього випадку галас у пресі ще довго не вщухав, а компанія набула репутації нестандартної та клієнтоорієнтованої. Перехід від звичайного підходу («ваша проблема – це не наша зона відповідальності, нічим

не можемо допомогти») до іншого («у вас проблема – давайте подивимося, як ми можемо її вирішити») може призвести до появи по-справжньому лояльних клієнтів.

### **Усе починається з культури**

Якою б блискучою та далекоглядною не була стратегія, вона може виявитися марною без підтримки здорової корпоративної культури. Секретом успіху Virgin є стратегія, у якій люди завжди були на першому місці.

Така культура створювалася в корпорації, починаючи з першого магазину Virgin Records, але без цілеспрямованих зусиль. Бренсон та команда його менеджерів не ставили собі за мету заснувати корпорацію або створити певну корпоративну культуру. Вони просто добре проводили час, намагаючись заробляти стільки, щоб вистачало щонайменше на оплату оренди та виплату зарплат. Вони насолоджувалися тим, що робили, любили працювати разом і ставилися до своїх клієнтів як до членів сім'ї. Клієнтам це подобалося, і вони поверталися, тим самим даючи зрозуміти Бренсону, що він на правильному шляху.

## Якою б блискучою не була стратегія, вона не принесе плодів, якщо не буде підтримки здорової корпоративної культури

Починаючи з моменту, коли Virgin почала рости, у компанії завжди дотримувалися принципу «серйозних веселощів». Він став рушійною силою в розвитку бізнесу. У банківському, залізничному, телекомунікаційному та інших бізнесах співробітники Virgin роблять особливий акцент на пристрасності та задоволенні від роботи.

### **Тест «ми/вони»**

Здоров'я культури будь-якої компанії можна перевірити за допомогою простого тесту. У правильній корпоративній культурі співробітники часто використовують займенник «ми», маючи на увазі всю компанію, її можливості. Це звучить так: «Звичайно, сер, ми можемо зробити це для вас просто зараз».

У нездоровій корпоративній культурі частіше звучить форма «вони», причому можуть мати на увазі інші підрозділи, керівництво, підлеглих тощо.

Різниця між цими культурами чітко видно на прикладі Virgin Blue та їхнього головного конкурента в Австралії – Qantas. Співробітники Virgin Blue завжди працюють у «режимі волонтера». У той час як у Qantas завжди включений «режим полоненого».

### **Пристрасть – вроджена якість**

«Потрібно розуміти, що пристрасності не можна навчитися», – каже автор. Вона або є в ДНК людини або її немає. Не потрібно витрачати час та енергію, намагаючись запалити вогонь у «вогнетривких» людях. Те саме стосується і позитивного ставлення до життя та роботи. Не треба вчити такому відношенню – треба наймати людей, які вже його мають.

Саме ці дві якості Бренсон вважає найважливішими в своїх співробітниках. Ключові компоненти популярності Virgin Group – імідж бренду та атмосфера автономії, свободи, підтримки, гнучкості (у всьому, крім якості). Її співробітники мають усе, щоб вони робили дивовижні речі.

Ця формула, заснована на пристрасності, дозволила Бренсону створити сотні нових компаній у різних сферах бізнесу і, ймовірно, допоможе побудувати ще не одну.

### **Кооперація – запорака успіху**

У багатьох людей стереотипне бачення підприємця як людини, яка все робить сама.

## Щлях Virgin

Робіть світ  
кращимСлідуйте  
за мріямиВірте у свої  
ідеїВеселіться  
і дбайте про  
команду

Не здавайтесь

Слухайте інших  
та записуйте  
ідеїДелегуйте та  
проводьте час  
із сім'єюВимкніть  
телефон і йдіть  
з офісуБагато  
спілкуйтесьРобіть те,  
що любите  
разом із тими,  
кого любите

Умовно кажучи, це художник, який сидить у себе в комірчині, долає труднощі та виводить нові ідеї на ринок завдяки силі своєї особистості.

Насправді, все не так. Тільки одиницям вдається придумати та реалізувати ідею самостійно. Співпраця, зовнішня чи внутрішня, є життєво важливим компонентом для побудови здорової компанії.

Насамперед співробітництво в організації має бути між підрозділами та відділами. Наприклад, дуже важливо, щоб у розробку нових продуктів було залучено різні групи людей. Причому участь у цьому процесі має починатися з етапу обговорення концепту, а не зі стадії, коли вже зроблено половину роботи. У всіх компаніях групи Virgin до розробки нового продукту з самого початку можуть залучити будь-якого співробітника, який здатний зробити цінний внесок.

## Мистецтво приймати рішення

За вміння приймати розумні, виражені рішення лідери готові платити величезні гроші. На жаль, у світі немає науки, яка вчила б завжди робити вірний вибір. Однак Річарду Бренсону часто вдається приймати правиль-

ні рішення. У книзі він ділиться своїми правилами.

- Контролюйте перше враження. Якщо при першому знайомстві ідея видається успішною, намагайтеся не піддаватися цьому почуттю. Не можна дозволяти першому враженню впливати на вас, завжди залишайте можливість ретельно зважити всі плюси й мінуси. Якщо немає жодних істотних мінусів ідеї, це не означає, що їх нема. Важливо здійснити глибинний аналіз. Він особливо важливий, коли рішення ухвалюється одностайно.

- Уникайте приймати рішення ізольовано. Нам може здаватися, що це дуже хороша можливість, яку не можна згаяти, але важливо подивитися ширше: як це рішення вплине на інші проєкти та пріоритети. Чи є для них ризики, пов'язані із новою ідеєю?

- Робіть все можливе, щоб зменшити втрати в разі провалу. Усі мудрі інвестори роблять так, намагаючись захистити свої портфелі цінних паперів при вкладанні коштів у новий бізнес. Наприклад, коли запускалася компанія Virgin Atlantic, важливим моментом для залучення бізнес-партнерів була домовленість Бренсона з Boeing забрати літаки назад, якщо все піде не так, як планувалося.

Як нестандартно та з більшою цінністю вирішувати проблеми клієнтів?

1

2

Як отримати більше задоволення від своєї роботи?

3

Заради чого працює мій бізнес?

Варто замислитися

Варто зробити

1

Шукати людей із позитивним ставленням до роботи, бо навчитися цього неможливо.

2

Навчитися менше говорити та більше слухати.

3

Працювати над створенням культури, в якій співробітники відчуваються волонтерами, а не полоненими.

## Зміна парадигми лідерства

Через глобалізацію, забруднення навколишнього середовища, зростання масштабів бізнесу компанії вже не можуть працювати тільки заради отримання прибутку та задоволеності своїх інвесторів. Світ потребує лідерства іншого типу. Будь-яка компанія тепер має думати про інтереси своїх співробітників, суспільства та довкілля. Зараз, як ніколи раніше, виникає безліч соціально-орієнтованих організацій, які на ринковій основі пропонують вирішення найскладніших проблем: від екологічно чистої енергії та нестачі води до мікрофінансування.

Річард Бренсон керує своєю компанією так, щоб не відставати від цього глобального тренду. При цьому він керується десятима правилами, які втілюють «шлях Virgin».

**1. Дотримуйтесь своїх мрій і дійте.** Ви станете жити краще, якщо керуватиметеся своєю пристрастю. Люди, які мають сміливість працювати над тим, що вони люблять, насолоджуються своїм життям найбільше.

**2. Привносьте в світ позитивні та добрі зміни.** Якщо ви не покращуєте життя людей – не треба йти в бізнес. Компанії просто зобов'язані змінювати світ на краще для своїх співробітників, клієнтів, для кожного. Дивно, але, роблячи добро, ви отримуєте добрі результати в бізнесі.

**3. Вірте у свої ідеї та будьте найкращим у своїй справі.** Пристрасна віра в свій бізнес та персональні цілі – це єдине, що відрізняє успіх від поразки. Якщо ви не пишаєтеся тим, що робите, чому це має робити хтось інший? Не варто гнатися лише за прибутком та зростанням бізнесу. Натомість потрібно зосередитися на тому, щоб бути найкращим

у всьому, що ви робите. Решта прийде сама.

**4. Веселіться і дбайте про свою команду.** Задоволення – один із найважливіших та недооцінених компонентів успіху будь-якої компанії. Якщо вам невесело, це сигнал, що потрібно зайнятися чимось іншим. Якщо члени вашої команди захоплені та по-справжньому дбають про клієнтів, вони будуть робити свою роботу ще краще. Варто наймати людей, які більше хвалять, ніж критикують і люблять те, чим займаються.

**5. Не здавайтесь.** У будь-якій справі, якою займався Бренсон (від навколосвітнього польоту на повітряній кулі до перетину океану на човні), були моменти, коли він міг усе покинути й спокійно піти. Але лише повністю віддавши себе якійсь справі, розумієш, чого можеш досягти.

**6. Слухайте, записуйте та ставте перед собою нові виклики.** Слухайте більше – говоріть менше. Робіть записи, багато записів. Якщо не записувати своїх чи чужих ідей, вони зникнуть дуже швидко.

**7. Делегуйте та проводьте більше часу зі своєю сім'єю.** Мистецтво делегування – це одне з найважливіших умінь для підприємця. Якщо вдається знаходити людей, які вміють робити те, в чому ви не сильні, це вивільняє багато часу.

**8. Вимкніть ноутбук і телефон і йдіть з офісу.** Замість того, щоб все життя просидіти біля монітора, потрібно регулярно вимкати все та виходити в світ.

**9. Спілкуйтеся, співробітничайте та спілкуйтеся ще більше.** Тільки гриби ростуть на одинці та в темряві. З людьми це не працює.

**10. Робіть те, що любите, й оточуйте себе людьми, яких любите.** Більшого людині й не треба ●●