ЗМІСТ

Готовий конкурувати

Переглянути та купити книгу на **ridmi.com.ua**

Про книгу

За кілька десятиліть роботи в різноманітних корпораціях професор Гарвардської бізнес-школи Майкл Бір неодноразово на власні очі бачив, як мовчання організації зводить нанівець стратегічні цілі. Коли співробітники не можуть відверто говорити з владою, старші керівники не чують того, що їм необхідно почути про здатність їхньої компанії до конкуренції, а самі працівники втрачають довіру до цих лідерів і стають менш відданими змінам. У «Готовий конкурувати» автор представляє протиотруту від мовчання — принципи та перевірений часом інноваційний процес для проведення чесних розмов з усіма членами вашої організації. Використовуваний понад восьмистами організаціями в усьому світі, процес стратегічного пристосування допоміг лідерам у різноманітних галузях, зокрема медичних технологіях, інформаційних технологіях, банківській справі, мережах ресторанів і фармацевтиці, почути жорстку, але необхідну правду про джерела. неузгодженості між їхніми стратегіями та організаційними структурами. На додаток до покрокових інструкцій, Майкл Бір пропонує докладні та ілюстративні приклади компаній, які з великим ефектом вели чесні розмови. Також автор демонструє, як застосувати цей процес до різноманітних стратегічних завдань і на різних рівнях у всій організації. «Готовий конкурувати» — це книжка, до якої вам варто звернутися, якщо ви хочете створити виграшні стратегії, що зможуть згуртувати усю вашу компанію.

МАЙКЛ БІР

ГОТОВИЙ КОНКУРУВАТИ

ЧОМУ ЧЕСНІ РОЗМОВИ
ПРО МОЖЛИВОСТІ
ВАШОЇ КОМПАНІЇ
Є КЛЮЧЕМ
ДО ВИГРАШНОЇ СТРАТЕГІЇ

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ
ФАБУЛА
#PRO

Майкл Бір

ГОТОВИЙ КОНКУРУВАТИ:
Чому чесні розмови про можливості вашої компанії є ключем до виграшної стратегії

Видавничий дім «Фабула»
2022

Оригінальна назва твору:
FIT TO COMPETE: Why Honest Conversations About Your Company’s Capabilities Are The Key To A Winning Strategy

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Original work copyright © 2020 Harvard Business School Publishing Corporation

© В. Луненко, пер. з англ., 2021

© ВД «Фабула»,2022

ISBN 978-617-522-064-1 (epub)

Усі права збережено. Жодну частину цієї книжки не може бути відтворено або передано в будь-якій формі або будь-якими засобами, електронними або механічними, зокрема шляхом фотокопіювання, запису або збереження в будь-якій системі зберігання інформації.

Електронна версія створена за виданням:

Бір Майкл

Б64 Готовий конкурувати: Чому чесні розмови про можливості вашої компанії є ключем до виграшної стратегії / пер. з англ. В. Луненко. — Харків : ВД «Фабула», 2022. — 272 с.

ISBN 978-617-522-063-4

За кілька десятиліть роботи в різноманітних корпораціях професор Гарвардської бізнес-школи Майкл Бір неодноразово на власні очі бачив, як мовчання організації зводить нанівець стратегічні цілі. Коли співробітники не можуть відверто говорити з владою, старші керівники не чують того, що їм необхідно почути про здатність їхньої компанії до конкуренції, а самі працівники втрачають довіру до цих лідерів і стають менш відданими змінам.

У «Готовий конкурувати» автор представляє протиотруту від мовчання — принципи та перевірений часом інноваційний процес для проведення чесних розмов з усіма членами вашої організації. Використовуваний понад восьмистами організаціями в усьому світі, стратегічний процес пристосування допоміг лідерам у різноманітних галузях, зокрема медичних та інформаційних технологіях, банківській справі, мережах ресторанів і фармацевтиці, почути жорстку, але необхідну правду про джерела неузгодженості між їхніми стратегіями та організаційними структурами.

На додаток до покрокових інструкцій, Майкл Бір пропонує докладні та ілюстративні приклади компаній, які з великим ефектом вели чесні розмови. Також автор демонструє, як застосувати цей процес до різноманітних стратегічних завдань і на різних рівнях у всій організації.

«Готовий конкурувати» — це книжка, до якої варто звернутися, якщо ви хочете створити виграшні стратегії, що зможуть згуртувати всю вашу компанію.

УДК 334:338.2:65.012.6

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об’єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп’ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп’ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо- і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

У книжці «Готовий конкурувати» Майкл Бір пропонує керівникам елегантну концептуальну схему для відвертих розмов про сильні сторони, обмеження та потреби своїх організацій. Це обов’язкове читання для тих, хто хоче впроваджувати нові стратегічні напрями.

РОБЕРТ І. ГРОССМАН, доктор медичних наук, декан медичного факультету Нью-Йоркського університету; Генеральний директор NYU Langone Health

Майкл Бір показує, як розвивати відповідальність для успіху вашої організації. Від сміливого лідерства на вищих рівнях ієрархії до висловлення правди задля управління в нижчих ешелонах, книжка «Готовий конкурувати» допоможе вам створити довіру, культуру з високим рівнем амбіцій і стабільну ефективність.

КЕНЕТ В. ФРІМЕН, почесний декан Квестромської школи бізнесу Бостонського у ніверситету; засновник та колишній голова й генеральний директор компанії Quest Diagnostics

Стратегічний процес пристосування, запропонований Майклом Біром, допоможе розкрити приховані мудрість та енергію вашої компанії. Я знаю це, бо мав честь очолити організацію, що складається з двадцяти тисяч людей, і на власні очі побачити, як вона працює. Ці зусилля призвели до значного збільшення утримання, зростання доходів та прибутку.

ПІТЕР ДАНН, співзасновник і директор компанії Activate Healthcare

У книжці «Готовий конкурувати» Майкл Бір пропонує неймовірні ідеї та перевірені інструменти для керівників, аби вони могли створити безпечне середовище, здатне заохотити співробітників розкрити правду: що їм подобається або не подобається в культурі, що їх турбує в поточному напрямі діяльності компанії і чи вірять вони в те, що

можуть допомогти вам перемогти. Якщо ви хочете поліпшити культуру та скорегувати мету своєї організації, це видання має стати вашою настільною книжкою.

ФРЕД ЛІНЧ, колишній президент та генеральний директор компанії Masonite International

Швидкість і здатність адаптуватися конче необхідні в епоху цифрових технологій, а довіра в організації є вирішальним фактором для них обох. У цьому дуже практичному та своєчасному посібнику Майкл Бір наочно показує, що чесні, колективні й публічні розмови є найкращим способом побудови необхідного рівня довіри.

РАВІ ВЕНКАТЕСАН, спеціальний представник ЮНІСЕФ у справах молоді та інновацій; колишній голова компанії Microsoft India; колишній голова Bank of Baroda

У «Готовий конкурувати» Майкл Бір пропонує керівникам детальний та повчальний підхід до ведення чесних розмов у компаніях. Ця книжка, наповнена практичними ідеями, тематичними дослідженнями та великими розвідками, має бути в бібліотеці кожного керівника.

ЛУЇ КАРТЕР, засновник та генеральний директор Інституту кращих практик; автор книжки «У великій компанії» (In Great Company)

Примітка автора

Ця книжка є результатом тісної співпраці з Расселом Айзенстатом, моїм колегою з Гарвардської бізнес-школи в 1990-х і під час кількох подальших професійних заходів. Хоча я написав цю книжку самостійно й одноосібно відповідаю за ідеї в ній, Расс був повноправним партнером у розробці стратегічного процесу пристосування *(Strategic Fitness Process, SFP)* — методу для забезпечення чесних, колективних і публічних розмов в організаціях, що є предметом розгляду цього видання. Наша співпраця породила ідеї, які я тут представляю. Ми співпрацювали над ранніми програмами *SFP* та кількома дослідженнями, щоб оцінити його ефективність. Ми також провели багато дискусій задля осмислення результатів своїх досліджень і спостережень, оскільки допомагали менеджерам у проведенні чесних розмов. Коротко кажучи, я глибоко вдячний Рассу за його великий внесок в ідеї цієї книжки.

Передмова

Кожна організація стикається з проблемами в реалізації своєї стратегії. Великі компанії знають, як із ними ладнати.

Нині в усіх на думці організаційна гнучкість. Але ви набагато частіше читаєте про неї, аніж бачите на практиці. Кількість підприємств, які намагаються реагувати на нові обставини новою стратегією, але застрягли «на нейтралці», є просто величезною. Якщо це звучить знайомо, саме вас я й маю на увазі.

Підрозділ із виробництва електронних продуктів *(EPD)* компанії *Corning* був однією з таких застряглих організацій. Я кілька років працював у компанії після докторантури як внутрішній дослідник і консультант, а також заснував відділ організаційних досліджень та розробок, який на той час був інновацією. Том Макевой, віцепрезидент і генеральний менеджер підрозділу, прийшов до мене розчарований і з проханням про допомогу.

Коли за два роки до цього він став керівником, філія вже була неефективною через різкі зміни на ринку та в конкурентному середовищі. Очікувалося, що він змінить підрозділ і проведе належну роботу зі скорочення витрат, але цього було недостатньо. Ринок ставав більш конкурентним, моральний дух був низьким, і Том, здавалося, не міг розв’язати конфлікт між функціональними відділами. Відсутність координації та взаємної впевненості підривали здатність підрозділу розробляти нові продукти, які були потрібні компанії для руху вперед.

Макевой чудово розумів, що потрібно зробити *EPD*, аби досягти успіху. З мого досвіду, так учиняє більшість керівників організацій та підрозділів. Але те, чого вони не знають — і часто не усвідомлюють, що не знають, поки не опиняться «на нейтралці»,— як змусити організацію та її людей змінитися та адаптуватися до нового стратегічного бачення.

Історія *EPD* закінчилася інакше, ніж більшість подібних. Рік по тому, на вечері, присвяченій чудовому бізнес-огляду, Макевой подарував мені як своєму консультанту каністру — таку, з великим носиком, яку використовують для змащування машин,— з написом «Емоційна масляна каністра», наповнену хорошим віскі. Доброю новиною став прогрес, досягнутий *EPD* стосовно тих самих питань, які Макевой окреслив для мене під час нашої першої зустрічі, оскільки здатність підрозділу реалізовувати власну стратегію різко поліпшилася, як і рівень його здоров’я, культури та ефективності.

Макевой за моєї консультативної допомоги здійснив фундаментальну зміну у всій системі, завдяки чому команда керівників організовувала, очолювала й скеровувала роботу. Якщо коротко, усе змінилося, і сталося це скоординовано, так, що всю систему було узгоджено зі стратегією розробки нових продуктів або пристосовано до неї. Ця книжка присвячена тому, як можна швидко досягти таких масштабних позитивних змін в організаційних можливостях.

Багаторічні дослідження, більша частина яких проводилася разом із консультаціями (відомими як дослідження з метою розробки заходів), показали мені, що систематичні організаційні зміни, здійснені так, як це зробив підрозділ із виробництва електронних продуктів компанії *Corning*, покращують ефективність та результати діяльності організації й різко змінюють її культуру. З’являється більше довіри, координації та колективної роботи, а також відданості виконанню стратегічних прагнень лідерів. «Емоційна масляна каністра», яку подарував мені Макевой, відображала трансформацію *EPD* з культури гніву та звинувачення на один із позитивних і продуктивних типів відносин — спільноту, поєднану загальними цілями із системою організації, управління та керівництва, яка нині готова конкурувати.

Підхід Макевоя до виходу з тупикової ситуації — до реалізації своєї стратегії — відрізнявся від підходів, застосовуваних більшістю вищих менеджерів. Він не намагався вводити зміни згори донизу, виголошуючи натхненні промови заради поліпшення продуктивності. Він не вводив фінансових стимулів для мотивації іншого типу поведінки. Він також не ініціював подальшого скорочення витрат і не

запускав програми розвитку культури або лідерства. Насправді, ще його попередник запустив програму розвитку лідерських якостей, але це мало що змінило.

Натомість Макевой керував трансформацією підрозділу у висхідному напрямі. Він та його команда керівників залучили до інтерв'ю ключових людей підрозділу, запитуючи їх про те, що спрацьовує, а що ні. Потім був чесний діалог про те, що добре, погане чи потворне розкрили ці інтерв'ю. Керівна команда проводила всебічне діагностування, чому організація була неефективною, беручи до уваги анатомію, фізіологію та психологію підрозділу. Подібно до того як терапевт або хірург потребує впевненості в діагнозі перед призначенням лікування, ці топменеджери хотіли бути впевненими, що вони справді зрозуміли, що не так, перш ніж вирішити, що з цим робити.

Щойно члени команди зрозуміли діагноз та створили план змін, вони разом провели одноденні засідання в п'ятнадцятьох частинах організації, розкиданих по країні, зокрема стосовно корпоративних функцій. Члени команди пояснили свій діагноз та те, як вони планують реорганізувати підрозділ у відповідь на відгуки, отримані завдяки інтерв'ю. Вони попросили тих, хто перебуває нижче за ієрархією в організації, ще більше відреагувати на їхній план. Сам Макевой на цих зустрічах зробив щось цілком незвичайне, але потужне. Він публічно поділився отриманими відгуками про власний стиль управління. Тож напрочуд швидке та успішне перетворення підрозділу за допомогою нової стратегії Макевоя виникло внаслідок відкритих дискусій і роздумів, а не просто з ідеї іншої організації чи консультанта щодо кращих практик.

Макевой та його команда задіяли те, що я називаю чесна, колективна та публічна розмова. У повсякденному житті розмова часто є неструктурованою, але водночас не стає по-справжньому відкритою. Та чесні розмови, про які я кажу, цілком структуровані й ґрунтуються на багаторічних дослідженнях та досвіді — моїх, Расса Айзенстата та наших колег із *TruePoint Partners*, консалтингової компанії, що базується на дослідженнях, яку я заснував разом із Рассом. Ці відкриті

бесіди працюють попри очевидні занепокоєння, які, мабуть, виникли у вас під час прочитання короткого опису вище. У цій книжці ви дізнаєтеся багато чого про те, як вести ефективні бесіди для прискорення змін та чому ці розмови спрацьовують краще, аніж більшість звичайних підходів до керівництва змінами.

З мого досвіду, такий відкритий підхід до співпраці змінював не лише компанію чи бізнес-підрозділ, але часом і кар'єру тих, хто ними керував. Макевой став президентом компанії *Corning* лише за чотири роки; він частково пов'язував своє кар'єрне просування з радикальним поворотом, який ініціював. Як добре розумів Макевой, однією з причин змін були чесні розмови, котрі він вів.

Мені випала честь упродовж багатьох років бути на передовій перетворень у багатьох організаціях і галузях. Часто я працюю як дослідник дій. Сприяючи та консультуючи, я також документую випадки й проводжу ретельне дослідження, чому одні перетворення більш успішні, аніж інші. Моя робота привела мене до дієвої теорії про те, як швидко розвинути організацію, готову конкурувати, тобто здатну швидко адаптуватися до мінливих конкурентних вимог. Підхід, який розробили мої колеги та я,— чесна, колективна та публічна розмова — є, визнаю, відверто нетрадиційним і парадоксальним. Але він успішний. Цей підхід багато чого вимагає від усіх учасників, але дає ще більше.

Вступ

Чому ваша стратегія потребує чесної розмови

> Системи управління вимагають знання взаємозв’язків між усіма компонентами системи та всіма, хто в ній працює.
>
> *В. Едвардс Демінг, презентація в Університеті Західного Коннектикуту, лютий 1990 року*

> Сміливість — це найважливіша з усіх чеснот, бо без неї ви не можете послідовно практикувати жодну іншу чесноту. Будь-яку чесноту можна практикувати безладно, але без сміливості не буде стабільності.
>
> *цитування Маї Енджелоу в книжці Грема Стедмана «Різноманітність: лідери не етикетки»*

2010 року Еду Людвігу, генеральному директору світового виробника медичних технологій *Becton Dickinson (BD)*, залишався рік до запланованого виходу на пенсію, але він аж ніяк не був готовий здатися. Насправді Ед та призначений наступник Вінс Форленца мали намір надати своїй компанії нового стратегічного напряму — і вони вирішили зробити це в складний спосіб.

Becton Dickinson уже десять років випереджала своїх конкурентів. Проте після багатьох обговорень команда керівників дійшла висновку, що зі зміною конкурентного середовища хороші показники діяльності компанії будуть недостатні. *BD* довелося перетворитися з чудової операційної компанії, яка досягла успіху завдяки довірливим відносинам із клієнтами, етичній поведінці та поступовому вдосконаленню продукції, на набагато інноваційнішу фірму, здатну постачати рішення, які забезпечували б додаткову цінність і за межами власного «ігрового поля». Як сказав Гері Коен, член команди найвищої ланки, *BD* уже була справжньою спортсменкою, але тепер мусила увійти до складу «олімпійців»[1].

Людвіг і Форленца знали, що культура компанії не змінюється лише тому, що цього бажає хтось у керівній верхівці. Натомість вони розуміли, що їм доведеться заручитися підтримкою менеджерів компанії в усьому світі. Їхня нова стратегія вимагала трансформації всієї системи організації, управління та керівництва *BD*.

Із цих причин трансформація, яку вони мали на увазі, разюче відрізнялася б від традиційних низхідних змін, які практикує більшість топменеджменту. Людвіг і Форленца не наймали консалтингової компанії для рекомендації змін в організації та процесах *BD*, щоби вище керівництво продало ці зміни нижчим рівням для виконання. Натомість вони розпочали чесну, колективну та публічну розмову в межах усієї організації про сильні сторони *BD*, які потрібно було зберегти, щоби нова стратегія працювала, і про бар'єри всередині компанії, які можуть саботувати цю стратегію.

Чесна, колективна та публічна розмова може набувати декількох форм, але у випадку *BD* у ній брали участь близько 150 осіб. Більшість із них були ключовими працівниками компанії в усіх її підрозділах та функціях. Вони отримали шанс безпечно висловити обраній групі з дванадцяти менеджерів, що їм довіряли працівники як найвищої ланки, так і нижчих рівнів, свої думки щодо здатності *BD* реалізувати нову стратегію. Іншими учасниками розмови були зацікавлені сторони — інвестори, замовники, авторитетні експерти, а також кілька керівників галузі та партнери, які пропонували свої погляди на сильні сторони та бар'єри компанії в реалізації нової стратегії. Потім дванадцять менеджерів особисто представили команді найвищої ланки все почуте. Зі свого боку, члени команди найвищої ланки поділилися з рештою компанії тим, що вони почули від представників нижчих ланок, хай яким некомпліментарним це було для них самих, і тим, що вони планували з усім цим зробити. У звіті консультанта чи протоколі засідання ради нічого не було приховано.

Погляньмо, наскільки незвичайний крок зробили Людвіг і Форленца. Їм уже була відома стратегія, яку вони хотіли зреалізувати. Чому ж тоді вони взяли на себе зобов'язання дослухатись і діяти відповідно до відвертих думок людей, над якими мали владу, щодо бар'єрів на шляху трансформації? Чому б просто не сказати людям, чого від них

очікують? Навіщо брати на себе зобов’язання чесно доносити до сотень людей у всьому світі нецензуровану правду про бар’єри на шляху інновацій та власні плани стосовно змін? Чи не стане це для всіх сигналом їхньої слабкості й нерішучості? Хіба це не уповільнить трансформацію, яку вони так терміново хотіли здійснити? Хіба це не призведе до розвитку культури скарг, нескінченних дискусій та бездіяльності? І в будь-якому разі, чи зможуть люди, які перебувають на нижчих рівнях ієрархії, зробити великий внесок у стратегію, запропоновану представниками вищого рівня?

Одним словом, навіщо самим собі копати яму? Чому б просто не керувати?

Людвіг і Форленца розуміли, що «погана реалізація з’їсть хорошу стратегію на ланч». Вони дізналися, наскільки важко змусити їхню організацію та її працівників зрозуміти новий стратегічний напрям і працювати разом над трансформацією здатності організації здійснити цю зміну. І для більшості компаній цей виклик зростає, оскільки конкурентне середовище стає все більш жорстоким і змінюється щоразу швидше. Ваша організація і ви, її керівник, можете не вижити, і, безумовно, вам не світить процвітання в довгостроковій перспективі, якщо ваша організація не навчиться адаптуватися та постійно змінюватися.

Чому більшість трансформацій зазнають невдачі

Майже кожна організація — приватна, соціальна чи державна — бореться з величезними стратегічними проблемами, часто з потребою переосмислення своїх мети, ідентичності, стратегії, бізнес-моделі та структури. Більшість цих зусиль щодо трансформації зазнають невдачі.[2] І переважно вони не влучають у ціль не тому, що нова стратегія помилкова, а тому, що організація не може її зреалізувати. Розгляньмо кілька прикладів.

Nokia: погана співпраця та координація

Як перша компанія в галузі мобільних телефонів, що досягла комерційного успіху, *Nokia* мала величезну частку на світовому ринку.[3] Але до 2010 року її частка скоротилася, коли *Apple* представила *iPhone*. Дивно, але за роки до презентації iPhone керівники *Nokia* зрозуміли, куди рухається галузь. Компанія розробила ранню версію мобільного телефону із сенсорним екраном, сумісну з інтернетом, із великим дисплеєм, і працювала над її вдосконаленням. Як же тоді можна пояснити їхню невдачу?

Складна історія. *Nokia* явно стикнулась із серйозними перешкодами — кардинальними змінами в галузі та мобільних технологіях. Вище керівництво зрозуміло, що йому потрібно вдосконалити свою фірмову операційну систему *Symbian*. Але кілька речей постійно стояли на заваді. Однією з них був організаційний контекст — система організації, управління та керівництва, яка не відповідала новій стратегії. Таке середовище дозволило б не тільки диференціацію (потужні функціональні можливості), але й інтеграцію, координацію та співпрацю в середині та між сегментами бізнесу.

Недосконалість матричної організації *Nokia* та подальше рішення компанії про децентралізацію ускладнили координацію між департаментами або рівнями управління, необхідну для швидких інновацій. Дизайн організації спричинив боротьбу між менеджерами з конкурентними цілями та поглядами. Ба більше, люди на верхівці ієрархії за жодних обставин належно не справлялися з цією напругою, оскільки ніколи не усвідомлювали до кінця глибини цих проблем. Також менеджери не бачили, як їхнє власне керівництво сприяло виникненню проблем, або не усвідомлювали, що створення організаційної структури для ефективного ухвалення рішень — їхнє головне завдання. Як наслідок, організація не змогла змінитися, а координація залишалася в застійному стані.

British Petroleum: нездатність організовувати та ефективно керувати

Величезний розлив нафти після аварії на нафтовій платформі *British Petroleum (BP)* у Мексиканській затоці 2010 року, за словами

консультанта з персоналу Річарда Лепсінгера, став колосальним провалом у функціонуванні компанії: «Керівництво *BP* до та після розливу нафти порушило майже всі правила ефективної діяльності, зокрема це стосувалося відсутності ефективної структури та чіткої підзвітності». Ба більше, «після розливу *BP* не змогла отримати інформації від тих, хто мав знання та досвід, щоби ухвалити найкращі рішення щодо того, як із цим упоратися»[4]. *BP* не спромоглася виростити лідерів, які були потрібні в ситуації, схожій на цю, і компанії не вдалося розвинути культуру, яка дала б людям можливість керуватися здоровим глуздом та вживати відповідні заходи.

Johnson & Johnson: розмивання цінностей

Із 2009 року підрозділ *McNeil Consumer Healthcare* компанії *Johnson & Johnson*, виробник ліків, що продаються без рецепта, відкликав вісім продуктів. Але ще 2005 року співробітники повідомляли про невідповідність між поведінкою менеджерів та історичними цінностями *J & J* — цілісністю, чесністю, якістю та правильними діями. Генеральний директор Джеймс Берк продемонстрував та вкоренив ці цінності у 1980-х, коли, витративши значні кошти компанії, забрав всю продукцію «Тайленол» із полиць роздрібної торгівлі та запустив дороговартісну ініціативу з розробки кришок із захистом від несанкціонованого доступу. Цей крок був реакцією на смерть семи людей після приймання ліків, підроблених після того, як пляшки опинилися в роздрібній торгівлі. Нездатність компанії підтримувати цю культуру доброчесності демонструє важливість узгодження між стратегією та культурою.

Toyota: поганий дизайн організації

2010 року мільйони автомобілів компанії Toyota було відкликано через численні дефекти, що стало несподіванкою для компанії, надійну якість якої давно визнали в усьому світі. Децентралізована структура, яка працювала в попередні роки, перетворилася на пасив, оскільки компанія зростала в геометричній прогресії та стала домінувати в галузі. Вище керівництво вважало, що функціональна структура *Toyota* у всьому світі вимагає, аби будь-які скарги клієнтів надходили до

Японії, а не розглядалися в кожному регіоні, у такий спосіб підриваючи відповідальність на місцях, підзвітність та швидке реагування.

General Electric: нездатність слухати

General Electric (GE) процвітала вже понад століття, коли 2001 року її знаменитий генеральний директор Джек Велч пішов у відставку й ціна акції *GE* досягла максимуму в 55 доларів. Але до січня 2019 року вона впала до 8 доларів. Наступник Велча, Джефф Іммельт, був не менш відомим генеральним директором, привабливою та оптимістичною особистістю, але він стикнувся із суттєвими перешкодами в бізнес--середовищі, зокрема депресією енергетичного сектора, одного з найбільших ринків *GE*, та фінансовою кризою 2008–2009 років.

Іммельт намагався врятувати компанію та її спадщину, придбавши *Alstom*, головного конкурента *GE* в енергетичному секторі, попри побоювання деяких директорів, вищого керівництва та радників. Знаючи, що *Alstom* укладала неприйнятні угоди, дотримувалася поганих практик і працювала в неналежний спосіб, керівники енергетичного сектору *GE* раділи щоразу, коли угода, здавалося, ось-ось зірветься. Але їм було важко кинути виклик тому, що вони вважали надмірним оптимізмом Іммельта. Коли керівники представляли йому те, що, на їхню думку, уважалося реалістичними планами, він, як відомо, жартував: «Де той хлопець, якого я колись знав?» Вони вважали, що Іммельт переоцінив можливості *GE* й не слухав підлеглих, які намагалися йому про це сказати. Угода відбулась, але *Alstom* не виконала своїх зобов’язань, і це було однією з основних причин падіння курсу акцій *GE* та втрати інвесторами[5] віри в компанію.

Загалом ці невдачі ілюструють спільну першопричину організаційної неефективності: хибну стратегію або неспроможність узгодити організацію та процеси управління зі стратегією й цінностями. Неузгодженість спричиняє ті самі симптоми, які ми бачимо в цих п’яти історіях: незрозуміла або хибна стратегія *(GE)*, незрозумілі цінності *(J & J)*, погана координація *(Nokia, BP, Toyota)*, нездатність чесно спілкуватися *(GE)*, неадекватний розвиток лідерства *(BP)*, нездатність

керівників слухати й навчатися *(GE)*. У Розділі 4 ми розглянемо ці та інші розповсюджені прояви неузгодженості, які я називаю *мовчазні вбивці*, і простежимо їх аж до нездатності керівників вести чесну та продуктивну розмову в масштабах всієї організації.

Співробітники, які не належать до вищого керівного складу, знають багато про те, чому стратегія чи організація компанії є неефективними. Однак вони не можуть передати своє розуміння вищому керівництву. - Іноді бути носієм поганих новин явно небезпечно для кар'єри. В інших випадках керівництво дозволяє людям скаржитися, але не сприймає цих скарг серйозно.

Рятівна для організації інформація не може потрапити за призначенням, якщо керівництво не запровадило дисципліновані способи її отримання. Цю інформацію необхідно регулярно передавати керівникам не лише досить детально, але й доволі терміново та послідовно, щоби спровокувати дії.

За іронією долі, ці компанії впровадили дисциплінований комплексний процес управління якістю у своїй діяльності. *Toyota* була піонером у використанні таких методів, а інші скористалися уроками *Toyota* та інших японських компаній: надання можливості співробітникам, які працюють на передньому краї, безпечно повідомляти про проблеми з якістю та залучення їх до вдосконалення виробництва можуть постійно поліпшувати якість та зменшувати витрати. Проте жодна з цих компаній не думала застосовувати такий процес для постійного підвищення якості власних організацій, тобто ефективності власного керівництва. Я сподіваюся, ця книжка переконає вас, що чесна, колективна та публічна розмова — це повне управління якістю для організації в цілому.

Стратегічний процес пристосування

Якщо організація, управління та керівництво компанії мають поліпшитися, то люди, на яких впливають ці елементи, повинні

відчувати свою причетність. Їх слід заохочувати до виявлення проблем та їх виправлення.

Почуття відповідальності може виникнути лише тоді, коли люди, залучені до системи, відчувають себе причетними до процесу її вдосконалення, тобто беруть участь у виявленні та усуненні проблем. Це може статися лише в тому разі, коли вони довіряють намірам і компетентності своїх лідерів. У такому відкритому середовищі можуть процвітати чесні розмови й відбуватися необхідні зміни. Ці розмови вимагають від керівників вищої ланки сміливості тимчасово призупинити свої переконання і, так би мовити, скасувати свій імунітет проти викликів, аби менш впливові люди могли говорити владі правду.6 У багатьох організаціях люди відчувають, що все це неможливо.

Кілька десятиліть тому я і мій колега Расс Айзенстат об’єднали зусилля з Реєм Джилмартином, тодішнім генеральним директором компанії *Becton Dickinson*, та його командою керівників, щоби запровадити техніку швидкого поліпшення якості управління *BD*. Ми спільно винайшли стратегічний процес пристосування *(SFP)*. Цей процес дозволив Джилмартину дізнатися про перешкоди на шляху до результату та змінити спосіб організації, управління та керівництва *BD*. Із цими змінами *BD* перетворилася на організацію, яка могла зреалізувати стратегію Джилмартина щодо розвитку бізнесу в Європі — і зробила це.

Стратегічний процес пристосування — це ретельно розроблена платформа, яка успішно зарекомендувала себе в сприянні складним, чесним, колективним і публічним розмовам про ефективність організації. Він починається з того, що команда вищої ланки керівництва розробляє та записує на двох сторінках стратегічний напрям бізнесу, а потім призначає робочу групу з восьми найкращих лідерів із нижчої керівної ланки, щоб опитати сотні людей, які добре знають проблеми. Залежно від обставин, робочі групи іноді можуть мати більше ніж вісім осіб, але восьмеро, як виявилося, працюють добре. Лідер описує стратегію членам робочої групи, щоби вони могли пояснити її опитуваним. Ця група просить надати відверті відгуки про сильні та слабкі сторони організації, які вплинуть на реалізацію стратегії. Під час очної зустрічі члени робочої групи представляють

команді вищої керівної ланки те, про що вони дізналися. Потім старша команда розробляє план дій щодо змін. Далі вони обговорюють план із членами робочої групи: чи реагує він на зворотний зв’язок і чи бачать члени групи перешкоди для його виконання? Потім команда з вищих щаблів керівництва ділиться своїми висновками з усією організацією: ось що ми почули і ось що ми плануємо змінити. На рис. В-1 представлено огляд роботи стратегічного процесу пристосування. Розділ 1 продемонструє вам, як керувати цим процесом.

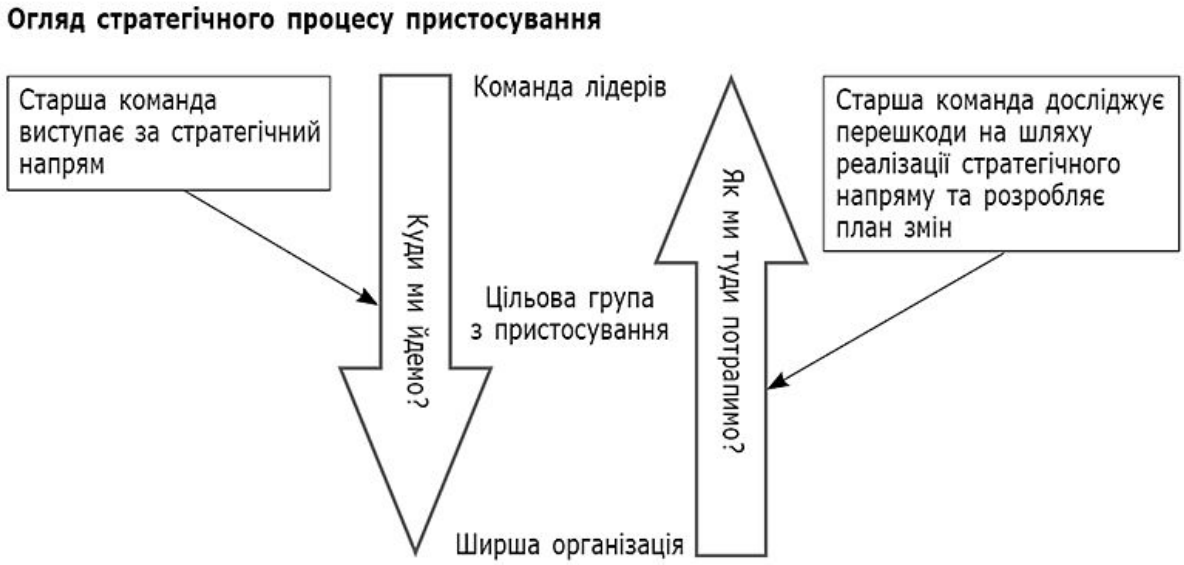

Рис. В-1

Зазвичай процес триває від шести до восьми тижнів. Стратегічний процес пристосування — це не спеціальна програма, і його не слід подавати як програму. Для поліпшення ефективності організації та керівництва важливою є управлінська робота. Якщо стратегічний - процес пристосування здається чимось зайвим, то сам процес, імовірно, ніколи не виконувався своєчасно.

Тридцять років фасилітації та вивчення чесних розмов у масштабах усієї організації в культурно відмінних регіонах світу дали мені та моїм колегам багато корисної інформації. Ми побачили силу таких розмов та умови, які стримують цю силу.

Однак стратегічний процес пристосування не є чарівною кулею. Це не завжди швидко або повністю трансформує організацію. Результат залежить від керівництва та організаційного контексту. Найважливішим є прагнення керівництва закрити розрив у продуктивності та тому, наскільки цінності лідерів узгоджуються з основоположними цінностями стратегічного процесу пристосування, а саме: відкритістю до навчання та діями відповідно до неприкрашеної правди. Моє дослідження показує, що впровадження стратегічного процесу пристосування також змінює навколишнє середовище. Процес змінює природу системи й спосіб, у який вище керівництво нею управляє,— ефективність керівників, чутливість людей і бажання навчатися завдяки чесним розмовам. (Додаток Б підсумовує дослідження, яке ми з колегами провели для оцінки стратегічного процесу пристосування.)

Спочатку стратегічний процес пристосування здавався керівникам, з якими ми працювали, дещо ризикованим. Проте вони інстинктивно знали, що чесні розмови сприятимуть збільшенню відданості та поліпшенню продуктивності. До лідерів належать генеральні директори та керівники бізнес-підрозділів, чиї історії описано в цій книжці, а також багато інших, чиїх історій тут нема. Ми працювали з Реєм Джилмартином у *Becton Dickinson*, а пізніше в *Merck*; Робертом Гроссманом, деканом та генеральним директором Лангонського медичного центру Нью-Йоркського університету; Раві Венкатесаном, головою *Microsoft India*; Патріком Декером, президентом і генеральним директором компанії *Xylem*; Фредом Лінчем, президентом і генеральним директором *Masonite International*; та багатьма іншими, хто впровадив стратегічний процес пристосування.

Тридцятирічний шлях розробки, застосування та дослідження *SFP*, відображений у цій книжці, дає уявлення про те, що стає можливим, коли лідери мають сміливість та наділені новаторським духом для застосування нетрадиційного підходу до стратегічних змін. Найсміливіші люди перетворили не лише свої організації, а й себе як лідерів.

Дослідження, проведені мною та моїми колегами, показують, що *SFP* працює, хоча є багато інших варіантів, які також можуть це зробити.[7] Лідерам потрібен дисциплінований та повторюваний шлях до чесних

розмов, щоби перетворити свої компанії на високоякісні системи організації, управління й керівництва. *SFP*, прототип відсутнього стратегічного процесу навчання й управління, описаний далі в книжці, очікує подальшого розвитку.

Хай у який спосіб ви їх проводитимете, чесні розмови повинні передбачати обопільний обмін правдами. По-перше, вища управлінська ланка ділиться з нижчими рівнями жорстокою та часом незручною правдою про те, що фірма повинна робити, аби бути конкурентоспроможною. Ці спостереження не завжди добре поєднуються з тими, які отримано на нижчих рівнях. Працівники можуть бачити себе в програші або відчувати, що змушені платити за помилки вищого керівництва. Або ж вони можуть не довіряти вищій керівній ланці робити те, що вона вважає за необхідне. Розмова також не буде приємною для лідерів, оскільки будь-які проблеми, які чигатимуть на компанію, обов’язково відобразяться на її керівництві.

По-друге, під час цих розмов працівники з нижчих рівнів ієрархії діляться власним досвідом щодо сильних та слабких сторін організації. Ця оцінка не завжди влаштовує вище керівництво, і це часто вважають однією з проблем. Знову ж таки, навіть якщо проблема полягає не в -менеджерах, будь-яка серйозна перепона в управлінні компанією повинна відображатися й на них. Отже, критична відвертість стає викликом для представників нижчих рівнів; вони не можуть не замислюватися над тим, чи доведеться їм заплатити за розповідь вищому керівництву про те, що компанія не зовсім у порядку.

Мета *SFP* та інших подібних методів чесного спілкування — уможливити всі чесні розмови попри природний страх, небажання та збентеження кожного. Розділ 1 описує, як ви можете вести ці розмови. Коли вони відбуваються, то розвивають дещо безцінне — партнерство між представниками вищого керівництва та їхніми працівниками, необхідне для перетворення компанії на високоефективну та віддану спільноту із загальними цілями.[8] Цей взаємний обмін — не лише сказане. Уже сам факт, що таке можна сказати й представник вищої керівної ланки хоче, щоби це було сказано, є демонстрацією автентичності, турботи, людяності керівництва та його прагнення до

змін. Такий спосіб мислення активізує зацікавлені сторони та прискорює організаційні трансформації як ніщо інше.

Робота, проведена мною та моїми колегами з лідерами, які застосували цей нелогічний і нетрадиційний підхід до корпоративної трансформації, продемонструвала, що чесні розмови можуть одночасно поліпшити декілька сфер організації. Вони розвивають більш ефективну та високопродуктивну організацію, підвищують її внутрішню довіру та відданість, а також збільшують її здатність навчатися та постійно змінюватися — і продовжують вносити ці вдосконалення.

У надто багатьох перетвореннях швидка низхідна зміна підвищує продуктивність у короткостроковій перспективі, але серйозно підриває довіру та прихильність людей. Отже, вони не беруть на себе ініціативи говорити про перешкоди на шляху реалізації стратегії й не відчувають зобов’язання допомогти своїм лідерам здійснювати необхідні, негайні зміни чи надавати допомогу в майбутньому. Здатність організації пристосовуватися серйозно порушується, тому те, що вона здобуває в короткостроковій перспективі, значно поступається, тому, що вона втрачає в довгостроковій.

Компанії, з якими ми співпрацювали та які вивчали, є частиною все більшого кола передових і амбітних підприємств.[9] Пол Адлер та Чарлз Гекшер називають їх *спільноти для співпраці*: «Поєднуючи почуття спільної мети зі структурою підтримки, ці організації мобілізують таланти та досвід працівників виробництва знань у гнучких і керованих зусиллях групової роботи. Такий підхід сприяє не лише інноваційності та гнучкості, але й ефективності та масштабованості»[10]. Майте на увазі, що виробництво знань, на яке посилаються Адлер та Гекшер,— це не лише знання про нові продукти чи процеси; це внутрішні знання про саму компанію та про те, як працює її система управління. Тому чесна розмова — це спосіб підняти вашу організацію на новий рівень, до того ж не раз, а знову й знову. Мій досвід і досвід моїх колег підтверджують, що це саме те, що відбувається.

Обіцянка чесного діалогу

Дисциплінований і повторюваний процес ведення чесних розмов має низку переваг. Як я далі поясню, ці розмови долають дистанцію, низьку довіру та низьку відданість, спричинені різницею у владних можливостях. Вони розкривають усю правду; нічого не залишається поза увагою щодо організаційних та управлінських бар'єрів на шляху реалізації стратегії. Отже, уся система ретельно оцінюється й може бути трансформована. І якщо розмови структуровані та безпечні завдяки трансформаційній лідерській платформі, як-от *SFP*, вони подолають небажання людей говорити про неефективність, що проявляється в більшості організацій.

Подолання ієрархії

До цього моменту ви могли подумати, що чесні розмови стануть анафемою для ієрархії. Та це зовсім не так. Найімовірніше, ці розмови призведуть до визнання того, що ієрархія, хоч і є важливою для будь-якої організації, часом може бути контрпродуктивною. Завдяки чесній розмові організації, у яких запроваджено ієрархію керівництва, можуть подолати слабкі сторони, що до них вони є вразливими за своєю суттю.

Зокрема низхідна, адміністративно-управлінська форма організації може спричинити стільки проблем, скільки вона розв'язує в середовищі швидких і безперервних змін — і в цьому середовищі ми всі зараз перебуваємо. Річ не в тім, що топменеджери не можуть зрозуміти, що варто робити досить швидко. Вони не можуть змусити організацію змінитися досить швидко, якщо взагалі йдеться про зміни. Ви можете побачити айсберг і дати відповідну команду, але це не означає, що величезний океанський лайнер, завантажений пасажирами, буде спроможний із часом змінити курс. Чесна розмова, зокрема *SFP*, робить трансформацію набагато досяжнішою, оскільки вивільняє енергію, інновації, відданість і співпрацю, яких вимагає конкурентна ситуація. *SFP* також набагато швидший, аніж типові послідовні та непов'язані ініціативи, кожна з яких націлена на певний бар'єр, котрий, на думку топменеджменту, важливий для виконання стратегії. Насправді, чесна розмова — це, мабуть, найкращий метод організаційної трансформації, який може йти в ногу із сучасним конкурентним середовищем.

Як саме різниця в силі влади заважає реалізації стратегії? По-перше, вона пропагує особисті інтереси та політику, які підривають роботу в команді. По-друге, відмінності вимагають поваги, а це гальмує чесні розмови про те, чи щось працює або не працює, а отже, перешкоджає навчанню, необхідному для адаптації до постійних змін. Відсутність відкритості, зі свого боку, породжує цинізм та нетривкий рівень довіри, залученості й відданості. Люди знають, що є проблеми, але керівництво їх не виправляє. То чому ж слід довіряти керівництву? Тому не дивно, що численні дослідження показали десятиліття зниження рівня залученості та задоволеності працівників, а також низької довіри до корпорацій та їхніх керівників?[11] Без довіри буде важко стимулювати інновації та зміни, оскільки це пов’язано з ризиком. Загалом ієрархія може блокувати власні артерії, зводячи бар’єри на шляху стратегічного вирівнювання та змін.

Ці недоліки ієрархії, безперечно, підривають гнучкість організації. Відсутність гнучкості проявляється в нездатності більшості бізнес--організацій підтримувати високі показники ефективності впродовж тривалого періоду. Одне дослідження показало, що лише 20 % підприємств у вибірці стабільно працювали добре. Близько 60 % коливалися між високою та низькою продуктивністю. Із досліджуваних підприємств 20 % ніколи не виривались із зони низької продуктивності. У цьому ж дослідженні було виявлено, що високопродуктивні фірми, які уникали цих коливань, були менш ієрархічними, більш схильними до співпраці та відкритішими для правди про свою конкурентоспроможність і внутрішні слабкості.[12]

Перетворення всієї системи

Чесні, колективні та публічні розмови дозволяють керівникам змінити всю систему організації, управління та керівництва.[13] Для трансформації зміна всієї системи є необхідністю, а не можливістю. Несистемна трансформація просто замінить один дисбаланс іншим. Зміна всієї системи вимагає колективних зусиль для зміни багатьох аспектів організації. До розмови мають бути залучені люди з різних частин організації, які знають, що працює, а що ні. Оприлюднення інформації всередині компанії, тобто повідомлення співробітникам про

те, що команда керівників розпочинає чесну розмову для підвищення ефективності та зобов’язується відверто розповідати всім в організації про те, чого вона навчилася і що буде змінено, активізує організацію та легітимізує зусилля керівництва управляти змінами. Коли на початку своєї кар’єри в *Becton Dickinson* Ед Людвіг вів чесні розмови про те, що стримує його підрозділ, він зазначив, що «люди з полегшенням дізналися, що ми [старша команда] насправді думаємо, що проблема існує».

Оскільки більшість лідерів не вдається до такого типу цілісних змін, організаційні перетворення не досягають сподіваного результату. Або, якщо вони таке зроблять, це потребує занадто багато часу. Часткові перетворення зазнають невдачі, бо коли ви змінюєте один аспект організації, не змінюючи інших для його підсилення, потрібна вам зміна довго не втримається, якщо взагалі відбудеться. Чесна розмова закладає підґрунтя для системної трансформації, оскільки партнерство, яке вона створює, дозволяє вищим керівникам змінити всю організацію. Зазвичай таким багатогранним змінам протидіятимуть, оскільки вони становлять надвелику загрозу статусу, компетентності, комфорту та владі занадто багатьох людей, які мало вірять, що керівництво їх підтримає чи захистить.

ТРИ ФОРМИ ГОТОВНОСТІ. Керівники, які прагнуть, щоб їхня організація могла швидко пристосуватися до постійно мінливих конкурентних вимог, тобто була готова конкурувати, повинні переконатися, що ця організація пристосована у трьох наведених нижче сферах.

• **Готовність до роботи:** як організація та управління фірмою — її структура, керівництво, процеси, система вимірювання, ІТ-система, а також політика та практика управління — мають узгоджуватися з її стратегією та цінностями.[14] Узгодженість не означає усунення напруженості, необхідної для впровадження інновацій. Організація, орієнтована на інновації, буде створена для сприяння різноплановості — здатності використовувати наявні можливості, а також досліджувати радикально нові.

Не готова до роботи фірма не може зреалізувати свою стратегію або відповідати власним цінностям, навіть якщо стратегія та цінності чудові. У неузгодженій системі компоненти будуть перешкоджати один одному.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ