

УДК 334:338.2:65.012.6  
Б64



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.

*Усі права збережено.*

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

### **Бір Майкл**

Б64 Готовий конкурувати: Чому чесні розмови про можливості вашої компанії є ключем до вигральної стратегії / пер. з англ. В. Луценко. — 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 протипотруту від мовчання — принципи та перевірений часом інноваційний процес для проведення чесних розмов з усіма членами вашої організації. Використовуваний понад восьмистама 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 вам варто звернутися, якщо ви хочете створити вигральної стратегії, що зможуть згуртувати всю вашу компанію.

УДК 334:338.2:65.012.6

Original work copyright © 2020 Harvard  
Business School Publishing Corporation  
© В. Луценко, пер. з англ., 2021  
© ВД «Фабула», макет, 2022

ISBN 978-617-522-063-4

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. ФРИМЕН, почесний декан  
Квестромської школи бізнесу Бостонського університету;  
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 захопити 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 книгою.

*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)*

*На згадку про Синтію,  
кохання всього мого життя*

## Зміст

Примітка автора . . . . .	8
Передмова . . . . .	9
Вступ. Чому ваша стратегія потребує чесної розмови . . . . .	13

### Частина перша СИЛА ЧЕСНИХ РОЗМОВ

Розділ 1. Як вести чесні розмови. . . . .	39
Розділ 2. Чому обговорення необговорюваного трансформує . . . . .	65

### Частина друга ЧЕСНІ РОЗМОВИ В ДІЇ

Розділ 3. Готовність до конкуренції: стати корпоративним олімпійцем . . . . .	93
Розділ 4. Готовність до роботи: подолання мовчазних убивць . . . . .	123
Розділ 5. Готовність довіряти: подолання ієрархії . . . . .	155
Розділ 6. Готовність адаптуватися: подолання самовдоволеності . . . . .	175

### Частина третя А ЩО, ЯКБИ ЧЕСНІ РОЗМОВИ БУЛИ НОРМОЮ?

Розділ 7. Корпоративне управління . . . . .	201
Розділ 8. Потреба у відвазі . . . . .	221
Заключне слово . . . . .	236
Додаток А. Дев'ять кроків стратегічного процесу пристосування . . . . .	237
Додаток Б. Мета й методи дослідження . . . . .	244
Додаток В. Анкета для оцінки мовчазних убивць вашої організації . . . . .	249
Примітки . . . . .	253
Слова вдячності . . . . .	264
Алфавітний покажчик . . . . .	267
Про автора . . . . .	272

## 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 (*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. Коротше 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 читаете 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 вчиняє 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 організувала, 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 Макевой 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'ятнадцятих 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 Макевой 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.

≈ цитатія Маї Енджелу 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 напрямку — 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