

«ШЕДЕВРИ НОНФІКШН»

Керолін Дьюар,  
Скотт Келлер,  
Вікрам Малготра

# ДОСКОНАЛІСТЬ КЕРІВНИКА

Шість способів мислення,  
які відрізняють  
найкращих лідерів  
від решти

ХАРКІВ  
«ФІЛІО»  
2024

# МИСЛЕННЯ НАПРЯМКУ

## БУДЬТЕ СМІЛИВИМИ

*У сміливості є геній, сила і магія. — Гете*

У сучасному складному світі багато керівників намагаються мінімізувати невизначеність та забезпечити себе від помилок. Звучить розумно. Зрештою, стара приказка про те, що «обережність — це найкраща частина звитяги», здається дуже влучною, коли йдеться про посаду з величезним впливом на стейкхолдерів компанії. Однак такий обережний підхід може призвести до так званого ефекту «хокейної ключки». Він полягає в скороченні бюджету на наступний рік, що супроводжується порожніми обіцянками майбутнього успіху.

Найкращі ж керівники, на відміну від звичайних, визнають цю динаміку і застосовують інший підхід для визначення напрямку розвитку своєї компанії. Вони приймають невизначеність під гаслом, що фортуна всміхається сміливим. Найкращі CEO не схильні до того, щоб «приймати свою долю», вони намагаються самі формувати її, невпинно шукаючи й використовуючи можливості, вписуючи їх у свій горизонт подій. Керівники з таким підходом добре усвідомлюють, що лише 10 % компаній створюють 90 % загального економічного прибутку (враховуючи вартість капіталу) і що компанії, які входять до першої квінтילі, приносять у тридцять разів більше економічного прибутку, ніж компанії з наступних трьох квінтилів, разом узятих. Й ось що найцікавіше: шанси перейти від середнього показника до найвищого квінтिला протягом десятирічного періоду становлять лише 1 із 12<sup>1</sup>.

Розуміючи те, наскільки низькими є шанси на успіх, — найкращі CEO ухвалюють сміливі рішення, визначаючи напрямок у кожному з трьох компонентів: баченні, стратегії та розподілі ресурсів, про що ми й поговоримо в наступних розділах.

---

<sup>1</sup> Bradley et al., *Strategy Beyond the Hockey Stick*.

---

## РОЗДІЛ 1

# ПРАКТИКА БАЧЕННЯ

## Переосмисліть гру

*Дрібні кроки — не допомагають світу.*

*Коли ви не граєте по-великому — ви не служите світові. — Маріанна Вільямсон*

У ключовій сцені біографічного фільму «Нескорений» Нельсон Мандела запитує Франсуа Піенаара, капітана національної збірної Південної Африки з регбі: «Як ви надихаєте свою команду працювати якнайкраще?». Піенаар непохитно відповідає: «На власному прикладі. Я завжди вважав, що тільки на власному прикладі можна повести людей за собою». Мандела розмірковує: «Це абсолютно правильно. Але як змусити їх бути кращими, ніж вони думають про себе? Як на мене, це дуже важко. Як нам надихнути себе на велич?».

Сенс відповіді Мандели розкривається протягом решти фільму. «Спрінгбокс» виграли Чемпіонат світу 1995 року, керуючись не стільки бажанням стати чемпіонами світу, скільки можливістю об'єднати націю, розірвану апартеїдом, попри те, що від них ніхто не очікував високих результатів. Мандела і Піенаар ефективно переосмислили саму природу того, що означає перемога, і тим самим різко підвищили трудову етику та мотивацію команди.

Спілкуючись із найуспішнішими керівниками, ми були вражені тим, як схоже вони переосмислили те, що означає перемога для їхніх компаній. Вони не просто підвищили рівень домагань, вони змінили визначення успіху. Колишній генеральний директор Mastercard Аджай Банга, наприклад, поділився своїм відкриттям і тим, як воно прийшло до нього: «Я йшов через офіс і побачив слоган, написаний на сходах: «Mastercard — серце комерції». І я замислився: «Але ж торгівлю здебільшого здійснюють готівкою, чи не так». Я зрозумів, що в компанії ніхто не говорив про готівку. Здебільшого вони говорили про Visa та Amex, China UnionPay та інші, не такі відомі, платіжні системи. «Це спонукало мене, — продовжує він, — з'ясувати, який відсоток транзакцій у світі відбувається за допомогою готівки. Ця цифра перевищила 85% лише

для клієнтських транзакцій. Відтоді я змінив наше бачення — я став говорити, що ми хочемо «вбити готівку». Замість того, щоб боротися за частину з 15 % електронних транзакцій, ми боролися за частину з 85 %, які поки що не стали електронними. Потім ми перетворили основне формулювання зі зниження популярності готівки на стратегію розвитку нашої основної компанії — диверсифікації клієнтської бази та створення нових бізнесів».

Візьмемо інший приклад: уявіть, що співзасновник і генеральний директор Netflix Рід Гастінгс (Reed Hastings) пропагував би серед своїх працівників бачення «стати DVD-компанією номер один в Америці». Ще на початку століття ніхто б і не подумав, що із цим баченням щось не так, адже саме DVD було основним бізнесом Netflix. Але річ у тім, що, якби це справді було його метою, ми навряд чи брали б інтерв'ю в Гастінгса для цієї книги, і, ймовірно, його компанія пішла б шляхом панівної на той час компанії з прокату відео Blockbuster. Однак від самого початку Гастінгс націлювався на більшу, набагато сміливішу гру, ніж DVD-диски. У 2002 році в інтерв'ю для *Wired.com* його запитали, яким він бачить майбутнє компанії. «Моя мрія, — він відповів, — через двадцять років мати глобальну компанію з дистрибуції розваг, яка буде унікальним каналом для кінопродюсерів і студій»<sup>1</sup> — і додав ще: «Ось чому ми назвали компанію Netflix, а не DVD BY MAIL».

Відповідь Гастінгса сьогодні може здатися логічною, зважаючи на те, чим зараз став цей сервіс. Однак усе це стало можливим винятково завдяки його широкому і чіткому баченню. Генеральний керівник компанії зробив великі стратегічні кроки — перехід на потокове відео, ставка на хмарне збереження, створення Netflix Originals, експоненціальна глобалізація тощо.

У таблиці нижче показано, як деякі з опитаних нами СЕО сміливо переосмислили свою гру (див. с. 26).

Нам може здатися, що вибір напрямку й отриманий результат «переосмислення гри» є очевидним, особливо, коли нам уже відомо, до чого прийшли ці компанії у своєму розвитку, але прийти до правильного бачення набагато важче, ніж можна подумати. Як описує Гастінгс, який сам себе називає студентом, що вивчає, як корпорації злітають

<sup>1</sup> Jeffrey M. O'Brien, interview with Netflix CEO Reed Hastings, "The Netflix Effect" *Wired*, December 1, 2002. <https://www.wired.com/2002/12/netflix-6/>

<b>Який вигляд має перемога для нашої компанії?</b>			
<b>CEO</b>	<b>Компанія</b>	<b>Бачення «Перемоги в грі»</b>	<b>Бачення «Зміни правил гри»</b>
Даг Бейкер	Ecolab	Лідерство на ринку промислових засобів для чищення та у сфері харчової безпеки	Лідерство у світі в захисті людей і ресурсів
Аджай Банга	Mastercard	Виграти в усіх платежах	Убити готівку
Мері Барра	General Motors	Лідер у автомобільній галузі	Перемогти, трансформуючи транспорт
Сенді Катлер	Eaton	Виробник автомобільних компонентів із найкращими показниками	Провідна компанія з енергоменеджменту, що робить енергетику безпечною, надійною та ефективною
Піуш Гупта	DBS Group	Лідер у сфері фінансових послуг, використовуючи технології	Стати технологічною компанією, яка робить банківську діяльність приємною
Герберт Гайнер	Adidas	Перерости наших конкурентів	Допомагати спортсменам виступати краще, ніж їхні конкуренти
Майк Магоні	Boston Scientific	Лідер у виробництві імплантованих медичних виробів для лікування серцево-судинних захворювань	Світовий лідер у сфері інноваційних медико-технологічних рішень, що швидко зростають
Іван Менезес	Diageo	Провідна компанія з виробництва напоїв у світі	Найефективніша, найнадійніша та найшанованіша у світі компанія з виробництва споживчих товарів
Шантану Нараєн	Adobe	Надання найкращих креативних професійних десктопних інструментів для вебсайтів	Володіння найкращими у світі цифровими інструментами для творчості, документообігу та роботи з клієнтами
Масагіко Уотані	Shiseido	Створити лідера японської косметики	Створити знакові світові б'юті-бренди з японською спадщиною

і падають: «Ви, безумовно, хочете визначити що є сферою ваших інтересів, за що ви будете боротися й що захищати. Але фірми можуть постійно помилятися у цьому визначенні». У решті цього розділу ми розглянемо, як найкращі керівники роблять це, створюючи бачення, яке змінює правила гри для своїх організацій. Вони роблять це...

...знаходячи та посилюючи точки перетину  
...виводячи це на рівень вищий, ніж просте заробляння грошей  
...не боячись озиратися назад для кращого бачення майбутнього  
...залучаючи до процесу широку групу лідерів

### **Знаходьте й посилюйте точки перетину**

Найкращі керівники будують своє бачення, шукаючи, де перетинаються різні аспекти їхнього бізнесу та ринку. Юбер Жолі (Hubert Joly), колишній генеральний директор ритейлера техніки та електроніки Best Buy, пояснює, що визначення правильного курсу відбувається на перетині чотирьох кіл: того, чого потребує світ, що ви вмієте робити, чим ви захоплюєтесь і того, як ви можете на цьому заробити».

Коли Джолі очолив компанію, влітку 2012 року, Best Buy була на межі банкрутства, втративши того року 1,7 мільярда доларів. Amazon та різні технологічні компанії здійснювали вертикальну інтеграцію, якість обслуговування в магазинах різко впала, довіра до керівництва була низькою, а ціна акцій стрімко падала. Джолі чудово розумів, що компанія потребувала різкого перезавантаження, і з перших днів своєї роботи усвідомлював, що йому, для того щоб надихнути своє військо, просто необхідне бачення, яке змінило б уявлення про перемогу.

Джолі був упевнений, що його галузь продовжуватиме зростати, бо різноманітні гаджети та електричні прибори завжди були засобами для задоволення найрізноманітніших потреб споживачів. Він зрозумів, що Best Buy може відігравати важливу роль у світі електроніки, допомагаючи покупцям орієнтуватися в ньому. Вибрати правильну техніку непросто. Неможливо побачити різницю в якості зображення різних телевізорів або почути різницю якості звуку навушників чи динаміків, коли ти обираєш техніку онлайн. А можливість поспілкуватися з обізнаною людиною може бути надзвичайно цінною, особливо в разі великих покупок. Після того як товари опиняються в домівках,

їх налаштування також часто викликає труднощі. Хто, як не Best Buy, може допомогти?

Якраз дивлячись на перетин перших трьох кіл — ринку потреб, можливостей компанії та пристрасті, Джолі побачив потенційне нове бачення компанії, яке могло б допомогти переосмислити гру. «Best Buy тут для того, щоб збагачувати життя за допомогою технологій, — каже він. — Ми не займаємося просто продажем телевізорів чи комп'ютерів. І ми, по суті, не є роздрібним продавцем. Ми збагачуємо життя людей, задовольняючи їхні ключові потреби, у чому б вони не полягали — у розвагах, здоров'ї, продуктивності чи спілкуванні».

Однак залишалось одне важливе питання: чи можна заробити гроші, йдучи таким шляхом? Джолі розумів, що багато покупців ходять до магазинів Best Buy, щоб дізнатися про товари, а потім усе одно купують їх дешевше онлайн. Це максимально деморалізувало працівників. Інвестори відмовлялися від ідеї вирівнювання цін, розуміючи структуру витрат, яка ніколи не зможе конкурувати з інтернет-магазинами. Але Джолі не погоджувався, він наполягав, що, коли клієнтам надавати цінний досвід, вони з більшою вірогідністю вийдуть з магазину з покупками.

Він також побачив, що компанії з виробництва побутової техніки, які прагнуть вертикальної інтеграції, потребують фізичної присутності. Best Buy могла б забезпечити це, пропонуючи цим компаніям магазини в магазині — частину торгової площі, відведену під товари лише одного постачальника, часто зі спеціальною підтримкою продавців. Як він описує: «Ми змогли надати справжній сервіс для Apple, LG, Microsoft, Samsung, Sony, а пізніше — Amazon, Facebook і Google. Їм потрібно було знайти реальну присутність, і ми могли надати їм це за одну ніч, а не будувати тисячі магазинів з великими витратами і з великим ризиком. Таким чином, ми були схожі на Колізей, де б'ються гладіатори, а за квиток нам платили всі — і покупці, і продавці. Це був безпрограшний варіант».

З огляду на скрутне становище Best Buy, мало хто з керівників міг би так широко окинути поглядом ігрове поле. Сміливе, переосмислене бачення Джолі означало, що разворот компанії Best Buy містив неортодоксальні підходи, такі як партнерство з постачальниками, замість того щоб витіснити їх і знижувати ціни на протипагу підвищенню. Це було справді далекоглядним рішенням. На той час, коли Джолі пішов у відставку, в червні 2019 року, акції Best Buy злетіли на 330 % з 20 доларів

до приблизно 68 доларів, тоді як індекс S&P 500 зріс лише на 111 %. Знаходження правильних точок перетину справді приносить свої плоди.

Серед наших респондентів є й інші керівники, що, так само, як Джо-лі, шукали точки перетину ринку. Ларс Ребієн Соренсен (Lars Rebien Sørensen), колишній генеральний директор данської фармацевтичної компанії Novo Nordisk, побачив, що в суспільстві існує проблема недостатнього охоплення потреб пацієнтів, які страждають на діабет. Він також добре знав профіль своєї компанії — вона виробляла біопрепарати (ліки, які виробляються із живих організмів або містять компоненти живих організмів). «Це було єдине, на чому ми розумілися, а біопрепарати було важко скопіювати», — ділиться Соренсен. Розвиваючи своє бачення, Соренсен був рішуче налаштований на те, щоб запровадити орієнтацію на пацієнта, а не на лікарів, як це до того було прийнято в індустрії. «Ми повинні робити те, що є кращим для пацієнта, і переконати лікаря стати нашим партнером», — каже він. Для того щоб краще мотивувати колектив, щоб запалити його тією самою пристрастю, він запропонував усім своїм працівникам особисто зустрітися з пацієнтами й, поговоривши з ними, побачити, яким є їхнє життя та яким чином продукти Novo Nordisk могли б змінити його на краще. «Це допомогло нашим людям зрозуміти, що вони роблять внесок у щось набагато більше, ніж просто робота».

Пошук і посилення точок перетину спрацювало — під час перебування Соренсена на посаді дохід Novo Nordisk зріс у 5 разів, а чистий прибуток — в 11, і сьогодні компанія контролює майже половину світового ринку інсуліну.

Коли Лип-Бу Тан з Cadence Design Systems звернувся до успішного інвестора по пораду, як йому перетворити компанію на найкраще досягнення в його інвестиційному портфолію, той відповів дуже чітко. «Насамперед ви маєте стати критично важливими для своїх клієнтів, а не просто «приємними», — поділився Тан. — По-друге, ви повинні бути лідером категорії — номер один або номер два у ваших продуктових лінійках. По-третє, ваш поточний загальний доступний ринок (ТАМ)<sup>1</sup> становить лише 10 мільярдів доларів. Як ви збираєтеся вирости до платформи вартістю 150 мільярдів доларів? Як ви думаєте виходити на нові ринки?» Спираючись на ці три поради, Там зміг перекласти гру Cadence і вийти далеко за рамки створення програмного

<sup>1</sup> Total available market — загальнодоступний ринок.

забезпечення для проектування комп'ютерних чипів, компанія розширилася до надання програмного забезпечення для системного проектування та аналізу для таких галузей, як аерокосмічна, автомобільна та індустрія мобільного зв'язку.

### **Виводьте команду на вищий рівень, ніж просте заробляння грошей**

Коли зірка «Парі Сен-Жермен» Ліонель Мессі мчить по полю і забиває гол, йому допомагають його високотехнологічні, безшнурові футбольні бутси Adidas. Звісно, Мессі має спонсорську угоду з компанією — другим за величиною виробником спортивного одягу у світі після Nike, але людина, яка виграла футбольних нагород «Золотий м'яч» як найкращий гравець року більше, ніж будь-хто інший, безумовно, носитиме лише взуття, зроблене за найкращими технологіями.

Взуття Мессі робить більше, ніж просто допомагає йому забивати голи. Воно втілює бачення, яке колишній генеральний директор Герберт Гайнер озвучив перед німецькою компанією 2001 року. Коли Гайнер очолив компанію, вона втрачала частку ринку і спотикалася на нових моделях взуття<sup>1</sup>. Менш сміливий генеральний директор наклав би на організацію фінансові лещата і спробував би виправити ситуацію з прибутками і збитками (P&L) шляхом змушення працівників продавати більше взуття, одягу та аксесуарів.

Гайнер добре розумів, що фінанси були життєво важливими, але він не керувався цим питанням. Натомість він переосмислив бачення компанії, щоб спрямувати всю її потужність на допомогу спортсменам у реалізації їхнього потенціалу. Як він описує, «мета була не в тому, щоб стати найбільшою і найбагатшою компанією, а в тому, щоб почати створювати продукти, які будуть допомагати спортсменам виступати краще, щоб бігун міг бігти швидше, тенісист і футболіст могли грати краще. Якщо ми це зробимо і надамо хороший сервіс нашим споживачам, то фінансові показники теж забаряться. Усе, що нам потрібно було зробити, це допомогти людям досягти їхніх особистих рекордів, і, роблячи це, ми також робили б світ кращим. Я хотів дати компанії

---

<sup>1</sup> Allyson Lieberman, "Many Shoes to Fill; Ceo Latest to Hot-Foot Adidas," *New York Post*, March 3, 2000. <https://nypost.com/2000/03/03/many-shoes-to-fill-ceo-latest-to-hot-foot-adidas/>

---

# ЗМІСТ

Вступ .....	5
МИСЛЕННЯ НАПРЯМКУ: БУДЬТЕ СМІЛИВИМИ .....	23
Розділ 1. Практика бачення: переосмисліть гру .....	24
Розділ 2. Практика стратегії: робіть великі кроки завчасно та часто ...	38
Розділ 3. Практика розподілу ресурсів: дійте, як людина зі сторони ...	58
МИСЛЕННЯ УЗГОДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: СТАВТЕСЯ ДО М'ЯКИХ РЕЧЕЙ, ЯК ДО ТВЕРДИХ .....	73
Розділ 4. Застосування культури: зосередьтесь на чомусь одному .....	75
Розділ 5. Практика організаційного дизайну: вирішіть проблему «стабільності» .....	91
Розділ 6. Практика управління талантами: (не) ставте людей на перше місце .....	106
МОБІЛІЗАЦІЯ МИСЛЕННЯ ЛІДЕРІВ: УХВАЛЮЙТЕ РІШЕННЯ, ВРАХОВУЮЧИ ПСИХОЛОГІЮ КОМАНДИ .....	120
Розділ 7. Практика складання команди: створіть екосистему .....	122
Розділ 8. Практика командної роботи: зробіть свою команду зіркою ...	133
Розділ 9. Практика підтримування робочого ритму: увійдіть у ритм .	148
МИСЛЕННЯ ЗАЛУЧЕННЯ РАДИ ДИРЕКТОРІВ: ДОПОМОЖІТЬ ДИРЕКТОРАМ ДОПОМОГТИ БІЗНЕСУ .....	164
Розділ 10. Практика відносин із радою директорів: побудуйте засади довіри .....	166
Розділ 11. Практика розвитку потенціалу правління: використовуйте мудрість старших .....	179
Розділ 12. Практика проведення засідань правління: зосередьтесь на майбутньому .....	192

---

МИСЛЕННЯ ПРО ЗВ'ЯЗОК ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ: ПОЧНІТЬ ІЗ ЗАПИТАННЯ «ЧОМУ?» .....	203
Розділ 13. Практика соціальної дії: впливайте на загальну перспективу .....	205
Розділ 14. Практика взаємодії зі стейкхолдерами: дістаньтеся до суті .....	219
Розділ 15. Практика «моменти істини»: залишайтеся на висоті .....	232
МИСЛЕННЯ ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: РОБІТЬ ТЕ, ЩО МОЖЕТЕ РОБИТИ ТІЛЬКИ ВИ. ....	249
Розділ 16. Практика часу та енергії: керуйте серією спринтерських забігів .....	251
Розділ 17. Практика лідерства: живіть за списком «як бути» .....	264
Розділ 18. Практика перспективи: будьте скромними .....	277
Висновки .....	290
Подяки .....	302
Додаток 1 .....	304
Додаток 2 .....	313
Про авторів .....	347