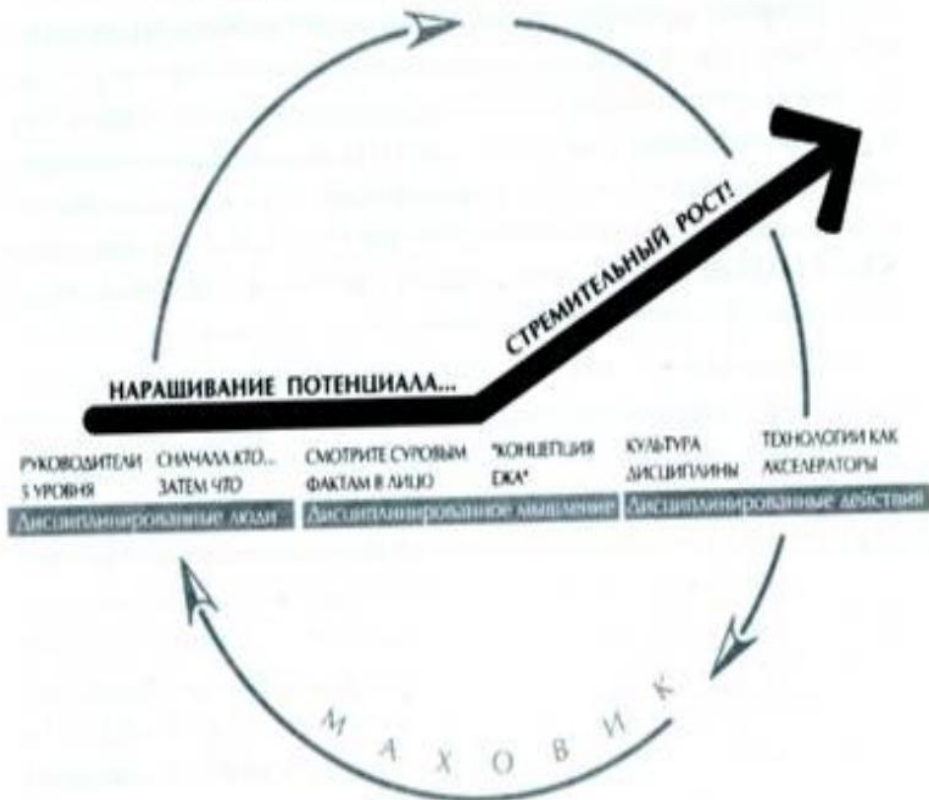


Джим Коллинз пишет о результатах своего шестилетнего исследования, в котором компании, совершившие прорыв, сравнивались с теми, кому это не удалось. У всех великих компаний обнаружили схожие элементы успеха, а именно дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия и эффект маховика.

Благодаря этому компании добивались феноменальных результатов, превосходящих средние результаты по отрасли в несколько раз.

## Модель "От хорошего к великому"



Модель ОТ ХОРОШЕГО К  
ВЕЛИКОМУ СОСТОИТ ИЗ:

- Руководителей 5 уровня
- Принципа Сначала «кто»... затем «что».
- Способности смотреть суровым фактам в лицо (но все же не терять веры)
- «Концепции ежа», или Три пересекающихся круга.
- Культуры дисциплины.
- Технологий как акселераторов.
- Маховика

# Руководитель 5 уровня

## **Профессиональная воля**

- Демонстрирует неколебимое стремление сделать все, что должно быть сделано для достижения выдающихся, долгосрочных результатов, пренебрегает трудностями.
- Устанавливает стандарты долгосрочного успеха компании, никогда не соглашаясь ни на что меньшее.
- Принимает всю ответственность за неудовлетворительные результаты, никогда не списывает вину на коллег, обстоятельства или невезение.

## **Скромность**

- Скромен, не ищет широкой известности, не хвастается. Действует в спокойной, последовательной манере, добивается высокого качества работы, соблюдает высочайшие стандарты, не рассчитывает на личное обаяние.
- Реализует свои честолюбивые устремления через успех компании, а не как личный успех; выбирает последователей, способных добиться еще более выдающихся результатов.
- Когда речь идет об успехе, приписывает заслугу другим сотрудникам, внешним факторам и чистому везению

# Принцип Сначала «кто»... затем «что».

- **Руководители великих компаний начали преобразования с того, что набрали *нужных* команде людей (и избавились от людей *ненужных*) и только потом определяли направление развития компании.**

Три принципа, которые помогают быть строгим в кадровых вопросах:

- 1) Если *сомневаетесь, не нанимайте*, продолжайте искать. (Следствие: наиболее сдерживающий ваш рост фактор - это ваша неспособность привлечь достаточное количество нужных специалистов.)
  - 2) Если необходимо принять жесткое решение по отношению к сотруднику, действуйте. (Следствие: удостоверьтесь сначала, что человек не оказался не на своем месте.)
  - 3) Сделайте так, чтобы ваши лучшие *люди работали* в наиболее *перспективных областях*, а не занимались решением ваших *наибольших* проблем. (Следствие: если вы хотите «продать» ваши проблемы, не продавайте их вместе с вашими лучшими людьми.)
- **Управленческие команды великих компаний состоят из людей, ожесточенно спорящих по поводу решения, но действующих единой командой при его осуществлении**

# Способность смотреть суровым фактам в лицо

- Когда вы начинаете с того, что честно пытаетесь понять ситуацию, в которой находитесь, правильные решения зачастую становятся очевидными. Невозможно принимать правильные решения без того, чтобы не смотреть в лицо суровым фактам действительности
- Важнейшей задачей компании, которая стремится к выдающимся результатам, является создание такого климата, в котором сотрудники могут высказывать свое мнение открыто.

Процесс создания такого климата опирается на 4 важных принципа:

- 1) руководите с помощью вопросов, а не ответов;
  - 2) вовлекайте в диалог и спор, но не в конфликт;
  - 3) обсуждайте ошибки, но не обвиняйте;
  - 4) используйте метод «красных флажков», чтобы превратить просто информацию в информацию, которую трудно игнорировать. (возможность раз в некоторый промежуток времени дать обратную реакцию)
- Психология лидеров компаний, добившихся исключительных результатов, описывается «парадоксом Стокдейла»: не терять веру в то, что вы можете победить, и победить, несмотря ни на какие трудности, **НО В ТО ЖЕ САМОЕ ВРЕМЯ** открыто и трезво смотреть суровой правде в лицо, какой бы жестокой она ни была.

# «Концепция ежа», или Три пересекающихся круга.



- Важно определить, чем бы вы и ваша команда хотели бы заниматься.
- Главное - понять, в какой области ваша организация *может* быть лучшей в мире, и одинаково важно понять, в чем она *не может* быть лучшей в мире
- Поймите, что является движущей силой вашего бизнеса, ищите такой показатель результатов вашей деятельности (прибыль на «х» или в социальном секторе - поток денежных средств на «х»), изменения которого в наибольшей степени отражают динамику вашей деятельности (прибыль на человека, магазин, район, отдел)
- Выработка «концепции ежа» - это повторяющийся процесс. Полезным инструментом может быть Совет.

# Культура дисциплины

- Культура дисциплины - это привлечение дисциплинированных *людей с дисциплинированным мышлением*, которые *затем дисциплинированно* действуют,
- Фанатичное *следование принципам* вашей компании и готовность *отказаться* от *возможностей*, которые *не вписываются* в концепцию ведения бизнеса компании.
- Если у вас *правильно* подобрана команда, а все лишние люди покинули корабль, вам *не нужна бюрократия*.

# Технологии как акселераторы.

- Основной вопрос относительно технологий: согласуется ли данная технология с концепцией ведения бизнеса компании. Если да, то вам необходимо стать пионером в применении этой технологии. Если нет, то вам необходимо либо добиться соответствия, либо совершенно игнорировать эту технологию.
- Самые передовые технологии, разработанные компаниями, добившимися выдающихся результатов, будучи даже бесплатно отданы конкурентам, все равно не смогут обеспечить им аналогичные результаты.



# Маховик

- Долгосрочные преобразования осуществляются по предсказуемой схеме: сначала наращивание потенциала, затем стремительный рост. Когда толкаешь гигантский маховик, требуется огромная затрата сил, чтобы сдвинуть его с места. Потом долго и настойчиво толкая в одном направлении, вы разгоняете маховик. Затем настает момент, когда накопленная энергия начинает работать на вас.
- Руководители компаний, которые добились выдающихся результатов, практически не тратили сил на «обеспечение поддержки», «поддержание боевого духа», «управление процессом перемен». При благоприятных условиях проблемы энтузиазма, поддержки, целеустремленности и работы в новых условиях решаются сами собой. Поддержка появляется *благодаря* достигнутым результатам и прогрессу, а не наоборот.

Ссылка на книгу ozon.ru

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/3706015/>

Ссылка на книгу oz.by

<http://oz.by/books/more103571.html>

Подготовил Бимбад Т.Д.