



The Advantage:  
Why  
Organizational  
Health Trumps  
Everything Else  
In Business

Patrick M. Lencioni

# Сердце компании

Почему организационная  
культура значит больше,  
чем стратегия или финансы  
Патрик Ленсиони

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Сердце компании. Почему  
организационная культура  
значит больше, чем  
стратегия или финансы.**

**Патрик Ленсиони**

Серия «Smart Reading.

Ценные идеи из лучших книг»

Серия «Ключевые идеи:

Патрик Ленсиони»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63938642](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63938642)*

*Ключевые идеи книги: Сердце компании. Почему организационная  
культура значит больше, чем стратегия или финансы. Патрик*

*Ленсиони.*

**Аннотация**

**Этот текст – сокращенная версия книги Патрика  
Ленсиони «Сердце компании. Почему организационная**

**культура значит больше, чем стратегия или финансы». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.**

### ***О книге***

Книга Патрика Ленсиони «Сердце компании» посвящена эффективным инструментам оздоровления организации, которые успешно атакуют коренные причины дисфункций, интриг и беспорядка. Автор предлагает лидерам переключить свое внимание с базовых компонентов бизнеса на более тонкую вещь – организационное развитие. Ленсиони – основатель и президент TableGroup, которая уже 20 лет специализируется на организационном развитии и командообразовании во многих странах мира, работая в компаниях, начиная от списка Fortune 500 и заканчивая стартапами и НКО.

### ***Зачем читать***

- Максимизировать успех компании, эффективно реализовав два основных качества: разумность и полезность.
- Освоить способы согласования всех элементов бизнеса и сделать компанию более монолитной и устойчивой.
- Изучить поведенческие принципы построения сплоченной команды и сделать четыре обязательных шага по оздоровлению компании.

### ***Об авторе***

Патрик Ленсиони – основатель и президент консалтинговой компании TableGroup, которая разработала спектр продуктов, направленных на оздоровление организаций, создание сплоченных управленческих команд, усиление вовлеченности сотрудников в достижение целей бизнеса.

Автор 11 книг, которые были проданы совокупным тиражом более 6 млн экземпляров и переведены более чем на 30 языков.

Его работы появились в рейтингах Wall Street Journal, Harvard Business Review, Fortune, Bloomberg Businessweek и USA Today.

# Содержание

История оздоровления компании из первых рук	7
Суть оздоровления	9
Шаг 1. Создать сплоченную команду руководителей	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Smart Reading**

## **Ключевые идеи книги: Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы. Патрик Ленсиони**

Оригинальное название:

**The Advantage: Why Organizational Health Trumps  
Everything Else In Business**

Автор:

**Patrick M. Lencioni**

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

# **История оздоровления компании из первых рук**

В наш информационный век уже невозможно добиться успеха, полагаясь только на интеллект и инновации. Наступает время, когда организационное здоровье приобретает колоссальное значение и становится основным фактором успешного развития компаний.

В этом убежден Патрик Ленсиони – консультант и специалист по оздоровлению организаций. Он посвятил этому целую книгу, которая стала смелым манифестом о самой недооцененной лидерами возможности – организационном развитии. По мнению Ленсиони, здоровье – самое ценное преимущество, которое может приобрести компания.

Идеи Патрика Ленсиони признаны во всем мире и успешно реализуются в организациях из различных сфер деятельности, включая транснациональные корпорации, малый бизнес, спортивные и военные команды, НКО и даже церкви.

Даже если вы прочитали уже много книг о бизнесе, не пропустите эту. Вы узнаете, как сделать организацию более здоровой и жизнеспособной, команду – более сплоченной, а сотрудников – более вовлеченными в достижение успеха. Автор опирается на многолетний опыт работы президентом TableGroup, которая с 1997 года помогает лидерам улучшать

здоровье своих организаций. Книга разошлась почти тремя миллионами экземпляров по всему миру и была переведена на 30 языков.



# Суть оздоровления

*Организация, которая стремится к процветанию, должна развивать два основных вектора: разумность и полезность.* Первый направлен на базовые компоненты бизнеса: стратегию, маркетинг, финансы и технологии. Второй нацеливает на более тонкую вещь – организационное развитие.

Именно оно способствует оздоровлению компании, минимизирует интриги и разногласия, усиливает важность корпоративной этики. Организационное развитие направлено в первую очередь на:

- ▶ преобразования корпоративной культуры;
- ▶ внедрение необходимых поведенческих норм;
- ▶ установку новых ценностей.

Катастрофические ошибки в стратегии или финансах могут погубить и здоровую организацию, но это редкое явление. *Сплоченность команды и групповое мышление здорового коллектива помогают предупредить неверный ход*, так как все базовые компоненты бизнеса налаживаются значительно быстрее.

Оздоровление способствует:

- ▶ наращиванию интеллектуальных возможностей;
- ▶ выработке успешных стратегий по всем бизнес-направлениям.

Организационное развитие важнее талантов, знаний и инноваций. Именно оно приводит компанию к процветанию.

## **Признаки нездоровой компании**

Финансовые затраты на поддержание нездоровой организации часто безрезультатны и ошеломляют своими объемами. К признакам нездоровой компании можно отнести:

- ▶ нарушение функций;
- ▶ бюрократию;
- ▶ низкую производительность;
- ▶ текучесть кадров;
- ▶ потерю клиентов и др.

Читатель может продлить этот список, если ему «посчастливилось» поработать в такой компании. Отдельного внимания заслуживают ситуации, когда руководители ставят выше общих интересов потребности своих департаментов, амбиции или карьеру. В этом случае страдают все, включая их самих.

Компании, делающие ставку на разумность, используют

только часть имеющихся знаний, опыта и интеллекта. Здоровые организации используют это в полном объеме. Но почему же бизнесмены не считают это очевидным?

► Во-первых, СМИ, бизнес-школы и научное сообщество больше увлечены громкими историями о прорывных технологиях, которые сокрушили всех конкурентов и сделали революцию на рынках.

► Во-вторых, увидеть эффект от оздоровления климата в компании сложно, так как невозможно посчитать, как культура воздействует на прибыль (слишком много изолированных переменных).

► В-третьих, лидерство, командная работа, культура совещаний и кадровая политика редко рассматриваются комплексно, хотя и не кажутся чем-то новым.

## **Три опасных предубеждения**

Многие руководители делают ставку только на базовые компоненты бизнеса, не считая нужным тратить время, ресурсы и внимание на организационное развитие. Показатели, графики или финансовые отчеты для них понятнее и комфортнее.

Руководителям нужно преодолеть следующие предубеждения:

► **оздоровление компании – это зацикленность на совершенстве.** На самом деле это не требует изощренных усилий. Достаточно обеспечить комплексный подход, дисциплину и здравый смысл у руководящего состава;

► **улучшения должны проходить быстро.** Наоборот, агрессивное внедрение новшеств дает противоположный результат. Как говорится: «Тише едешь – дальше будешь»;

► **показатели – это наше все!** Оздоровление компании трудно измерить. Процесс включает в себя разные аспекты, многие из которых трудно перевести в количественное значение. Здесь актуальнее убежденность и интуиция руководителей.

*Оздоровление – не линейный процесс, а сложная процедура, которая одновременно включает в себя несколько направлений.* Для получения нужного эффекта нужна постоянная и последовательная поддержка, которую могут облегчить четыре обязательных шага.

# Шаг 1. Создать сплоченную команду руководителей

Патрик Ленсиони определяет команду как «малую группу людей, которые несут коллективную ответственность за достижение общих целей организации». Если руководство психологически разобщено, шансов на оздоровление компании почти нет.

**Эффективный размер команды.** Эффективная команда руководителей может включать в себя от трех до девяти человек. Большее количество участников создает проблемы с коммуникацией и оперативным принятием решений. В небольшой команде больше возможностей внести ясность в ситуацию любой сложности. Людей поддерживает уверенность, что они получают время на высказывание своих соображений и идей.

Основания для включения сотрудника в команду:

- ▶ он представляет ключевое подразделение организации;
- ▶ он обладает несомненным талантом или уникальными компетенциями;
- ▶ он разбирается в проблемах, остро стоящих на повестке дня.

*Эффективность решений обеспечивается двумя спо-*

**собами: возможностью отстаивать свои убеждения и проводить расследования.** Участники не должны бояться задавать друг другу неудобные вопросы, чтобы выявить истинные причины проблем.

Если в команде более девяти человек, перевешивает стремление захватить внимание слушателей для продвижения своих убеждений. На расследование и более подробный разбор предложений просто не остается времени.

*В процессе слияния двух телекоммуникационных компаний возникла команда, в которой соединились две группы лидеров. У каждой зоны ответственности появились по два руководителя: два главы маркетинга, два главы продаж и т. д. Все сочли это лучшим решением. Но совещания проходили сумбурно, способность руководителей решать проблемы и вести конструктивные дискуссии таяла на глазах. В итоге люди разочаровались в таком подходе. Некоторые стали уходить из команды, лишь бы избежать потери времени и сил. Моральный дух сотрудников обеих компаний упал, что значительно продлило переходный период и усилило сопротивление слиянию.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.