

# Перевага. Чому успіх починається зі здоров'я організації

**КУПИТИ**

Що насправді робить компанії успішними і дає конкурентну перевагу в бізнесі? Не стратегія, не інновації і навіть не геніальні працівники.

Патрік Ленсіоні переконливо доводить: головна перевага — це організаційне здоров'я. Саме від нього залежить, чи працює команда як єдине ціле, чи тоне у внутрішніх конфліктах та непорозуміннях і марнує можливості.

Орієнтована на керівників, лідерів команд і всіх, хто формує корпоративну культуру, ця книжка узагальнює багаторічний досвід автора в консалтингу.

## Зміст

### Вступ

1. Важливість здоров'я організації
2. Чотирикорова модель
  - Крок 1. Створити згуртовану команду керівників*
  - Крок 2. Досягти ясності*
  - Крок 3. Чітко донести суть*
  - Крок 4. Закріпити розуміння*
3. Наскільки важливі великі наради
4. Досягаючи переваги
5. Чекліст для здоров'я організації
  - Додаткові ресурси*
  - Подяки*

## Вступ

Ця книжка є результатом несподіваної подорожі, яка почалася для мене ще в дитинстві, років у вісім чи дев'ять.

Мій батько працював торговим представником і чудово робив свою роботу. Однак, я пригадую, він частенько повертався засмучений через керівництво компанії та його стиль управління. Я не знав, що таке управління, але був переконаний: якщо тато протягом десятигодинного робочого дня віддає своїй справі всі сили, то не має відчувати невдоволення.

Кілька років по тому я теж почав працювати: спершу, у старших класах, — помічником офіціанта, а під час навчання в коледжі — банківським службовцем. Саме тоді в мене склалося перше поверхове явлення про менеджмент. На той момент я ще не цілком збагнув його сутності, але вже помітив, що деякі моменти в роботі нашої компанії позбавлені сенсу. Це негативно впливало на моїх колег і клієнтів, яких ми обслуговували.

Після закінчення коледжу я працював у компанії з управлінського консалтингу. Тепер, здавалося, я мав нарешті з'ясувати, що таке менеджмент. Однак натомість відповідав за збирання, введення, аналіз даних і безліч інших операцій, які лишень можна з ними здійснювати.

Заради справедливості зазначу, що в цій компанії мені добре пояснили, що таке стратегія, фінанси й маркетинг, але зовсім мало розповіли про діяльність організації, про управління компанією загалом. Я і раніше помічав найбільшу проблему, з якою стикаються наші клієнти. Під час роботи розуміння цієї проблеми поглибилось. Виявилось, що найкращі можливості для набуття конкурентних переваг насправді залежать не від стратегії, фінансів чи маркетингу, а від чогось менш конкретного, чогось, що пов'язане зі способом управління організацією.

Коли я запропонував звернути більше уваги на цей аспект, мої керівники ввічливо пояснили: не із цього живе наша компанія. Іронія полягала в тому, що профілем компанії було саме управлінське консультування. Однак я вже захопився новою ідеєю і вирішив, що маю змінити напрям власної кар'єри.

Протягом наступних кількох років я працював в американських корпораціях, які спеціалізувалися на поведінці організацій, їхньому розвитку чи психології управління — називайте як завгодно. Безперечно, це було цікаво, але великою мірою зводилося до сухої теорії, тож питання вивчали поверхово, фрагментарно. Це непокоїло мене, оскільки я відчував: існує дещо, варте посиленої уваги й глибшого розуміння. Чогось бракувало. Контексту. Цілісності. Можливостей для практичного застосування.

Тоді ми з групою колег заснували власну компанію, і я почав консультивати клієнтів і публічно виступати, ділячись практичними підходами до вдосконалення організації. Мушу визнати: ми були трохи здивовані швидкістю реакції клієнтів та їхнім ентузіазмом. Вочевидь, саме цього вони й потребували. Минув час, і ми зрозуміли, що з проблемами, подібними до тієї, яка мучила мого батька, стикаються десятки людей у найрізноманітніших організаціях. І всі ці люди прагнуть щось змінювати на краще.

Тож я почав писати книжки, у яких розглядав практичні підходи до розв'язання різних питань, що стосувалися порушень у функціонуванні організацій. Аналізував питання командної роботи, узгодження команд, організації робочих нарад, залучення працівників. Тим часом у моїй компанії основну увагу під час надання консультаційних послуг приділяли поєднанню всіх цих аспектів.

Попит на книжки, у яких було висвітлено питання комплексного підходу до менеджменту організацій, знову суттєво перевищив очікування. Я дедалі більше переконувався, що ми знайшли те, чого бракувало: ту додаткову перевагу, яку я шукав упродовж усієї своєї кар'єри. Зрештою після низки схвальних читацьких коментарів і позитивних відгуків клієнтів я вирішив, що маю зібрати докупи всі свої ідеї з книжок і консультаційної практики. І цей час настав.

На відміну від моїх попередніх книжок, ця не є якоюсь захопливою оповіддю — радше це комплексний практичний посібник. Я спробував зробити його якомога цікавішим і легшим для читання. Для наочнення своїх ідей наводив приклади із життя та історії реальних клієнтів. Чимало понять із цієї книжки я вже подавав або згадував у восьми попередніх книжках про бізнес, серед яких — «4 манії видатного менеджера», «П'ять вад у роботі команди», «Роз'єднаність, інтриги та боротьба за сфери впливу», «Смерть від нарад». Там викладені ідеї були унаочнені за допомогою вигаданих персонажів та історій\*. Для читачів, яким до вподоби висвітлення конкретних тем у формі оповідей, де це можливо, я посилятимуся на названі книжки.

Я не проводжу кількісних досліджень, тож усі висновки, ґрунтуються не на величезних масивах статистичної інформації чи ретельно оброблених даних, а на спостереженнях протягом двадцяти років роботи консультантом. Джим Коллінз, відомий своїм ґрунтовним підходом до досліджень, одного разу мені сказав, що якісне польове дослідження так само надійне, як і кількісний метод, якщо читачі й клієнти підтверджують його правдивість. І я радо повідомляю: як свідчать результати моєї взаємодії з керівниками й організаціями, викладені в цій книжці принципи так само надійні, як і прості.

Сподіваюся, що «Перевага» вам сподобається та, що важливіше, допоможе змінити вашу організацію — корпорацію, її відділ, малий бізнес, школу або церкву. Моя мета — щоб принципи, викладені в цій книжці, стали щоденною практикою. Тоді торгові представники, помічники офіціантів, банківські службовці, CEO й, урешті-решт, усі без винятку працівники організацій стануть продуктивнішими, успішнішими й повністю себе реалізують.

**ridmi**  
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

**КУПИТИ**