



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**  
Кафедра управления образованием

---

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

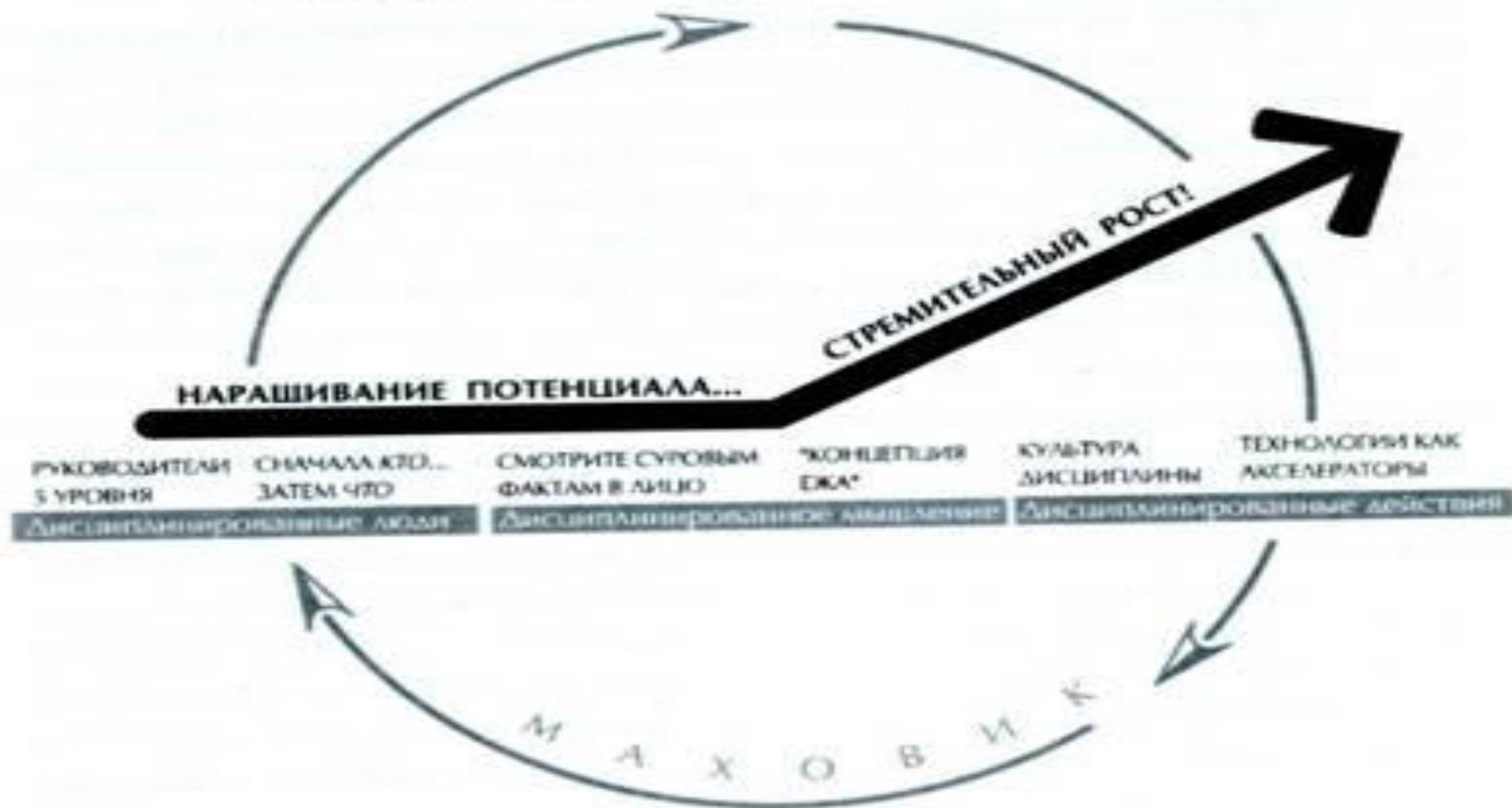
---

# **МОДЕЛЬ ИЗМЕНЕНИЙ ДЖ. КОЛЛИНЗА «ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
Санкт-Петербург  
[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)



# Модель "От хорошего к великому"





РУКОВОДСТВО  
С УСПЕХОМ

СНАЧАЛА КТО...  
ЗАТЕМ ЧТО

СМОТРИТЕ СУРОВЫМ  
ФАКТАМ В ЛИЦО

"КОНЦЕПЦИЯ  
ЕЖА"

КУЛЬТУРА  
ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕХНОЛОГИИ КАК  
АКСЕЛЕРАТОРЫ

Дисциплинированные люди

Дисциплинированное мышление

Дисциплинированные действия

МАХОВИК

# Руководитель 5 уровня

## 5 уровень

### Руководитель 5 уровня

Его руководство позволяет добиться исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личностных качеств и твердой профессиональной воли.

## 4 уровень

### Эффективный руководитель

Формулирует "видение" будущего компании и последовательно добивается того, чтобы компания продвигалась по намеченному пути. Обеспечивает высокие стандарты качества работы.

## 3 уровень

### Компетентный менеджер

Организует людей, рационально распределяет ресурсы с целью выполнения поставленных задач.

## 2 уровень

### Ценный член команды

Вносит личный вклад в достижение целей, стоящих перед компанией, эффективно работает с другими членами команды.

## 1 уровень

### Высокопрофессиональный сотрудник

Вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний, опыта и умения организовать свой труд.

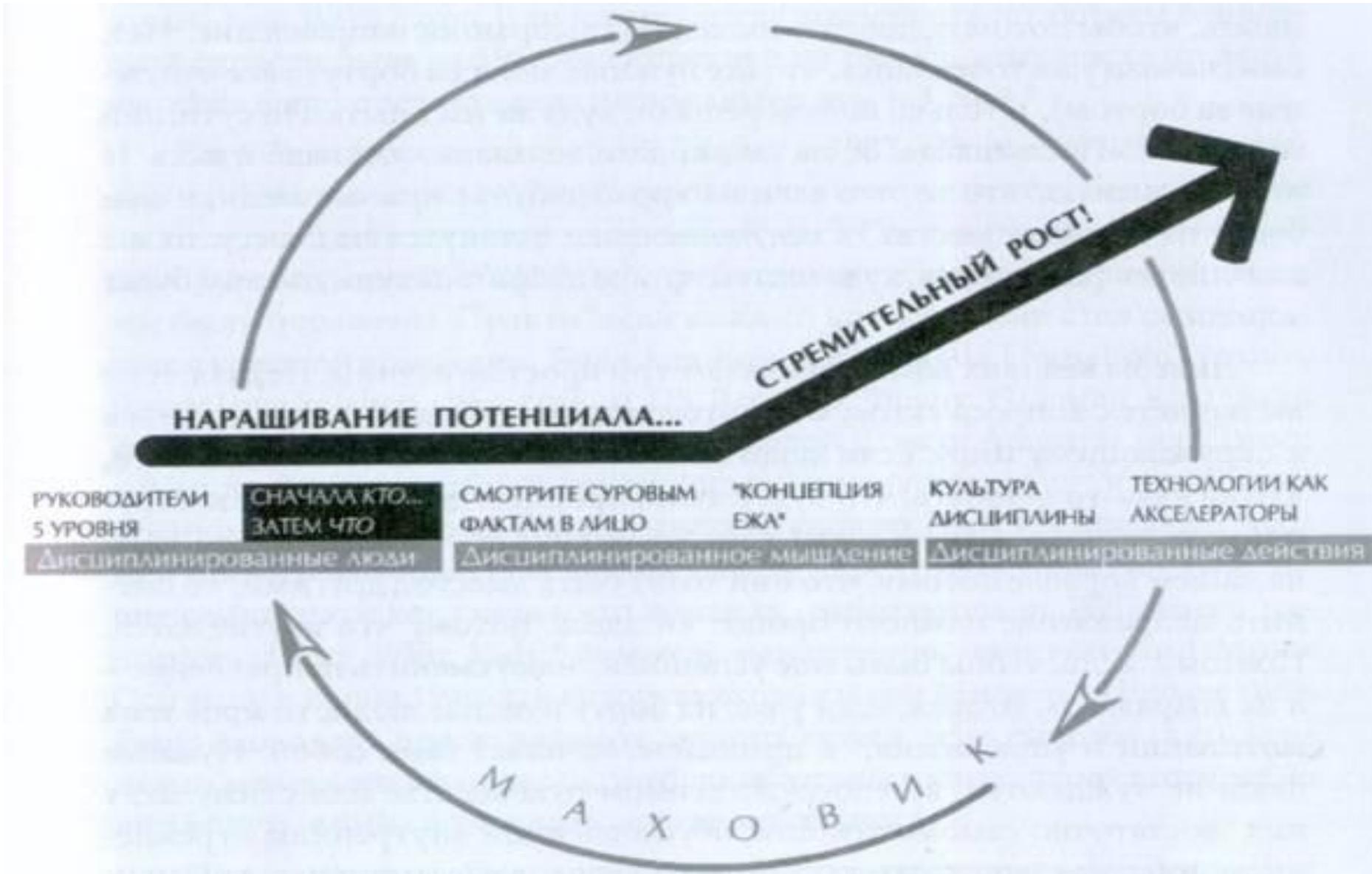
# Две противоположные стороны характера руководителей 5 уровня

<i>Профессиональная воля</i>	<i>Скромность</i>
Добивается исключительных результатов, основной акселератор процесса перехода от хорошего к великому.	Скромен, не ищет широкой известности, не хвастается.
Демонстрирует неколебимое стремление сделать все, что должно быть сделано для достижения выдающихся, долгосрочных результатов, пренебрегает трудностями.	Действует в спокойной, последовательной манере, добивается высокого качества работы, соблюдает высочайшие стандарты, не рассчитывает на личное обаяние.
Устанавливает стандарты долгосрочного успеха компании, никогда не соглашаясь ни на что меньшее.	Реализует свои честолюбивые устремления через успех компании, а не как личный успех; выбирает последователей, способных добиться еще более выдающихся результатов.
Смотрит в зеркало, а не в окно, когда речь идет об ответственности за неудовлетворительные результаты, никогда не списывает вину на коллег, на кнетние обстоятельства или невезение.	Смотрит в окно, а не в зеркало, когда речь идет об успехе, приписывая заслугу другим сотрудникам, внешним факторам и чистому везению.

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Руководители 5 уровня делают все возможное, чтобы их преемники добились еще более выдающихся результатов, в то время как руководители, движимые эгоизмом, часто ответственны за неудачи своих последователей.
- Руководители 5 уровня скромны, что неизменно вызывает симпатию, не любят шумихи вокруг собственной персоны, незаметны.
- Руководители 5 уровня - это не то же самое, что «лидеры-слуги». Руководители 5 уровня фанатически преданы своему делу, неизлечимо «больны» стремлением добиваться выдающихся *результатов* в течение длительного времени. Их отличает исключительная целеустремленность и готовность сделать все необходимое для успеха своих компаний, невзирая ни на масштаб принимаемых решений, ни на то, с каким трудом эти решения даются.
- Руководителей 5 уровня отличает усердие, которое сродни усердию простых рабочих - они больше похожи на рабочих лошадей, чем на породистых скакунов.
- Когда компания добивается успеха, руководители 5 уровня «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако, когда компания сталкивается с трудностями, они «смотрятся в зеркало» и принимают всю ответственность на себя. Руководители компаний, которые мы использовали в сравнительном анализе, делают прямо противоположное - они «смотрятся в зеркало», когда речь заходит об успехе, и «смотрят в окно», когда нужно найти виновника неудач.

# СНАЧАЛА КТО... ЗАТЕМ ЧТО



# СРАВНЕНИЕ

5 уровень + управленческая команда  
↓  
(Великие компании)

Руководитель 5 уровня

Гений и 1000  
помощников  
(Компании прямого сравнения)

Руководитель 4 уровня

Сначала *кто*  
Наберите в команду нужных людей.  
Создайте превосходную  
управленческую команду.



Затем *что*  
Подобрав нужных людей, определите  
наилучший путь к успеху.

Сначала *что*  
Решите, куда корабль должен  
приплыть. Проложите курс,  
ориентируясь по карте.



Затем *кто*  
Соберите команду помощников,  
способных привести корабль к  
намеченной цели.

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

- . Если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать. (Следствие: наиболее сдерживающий ваш рост фактор - это ваша неспособность привлечь достаточное количество нужных специалистов.)*
- . Когда вы знаете, что вам надо менять людей, действуйте, не откладывая. (Следствие: удостоверьтесь сначала, что человек не оказался не на своем месте.)*
- . Предоставьте вашим лучшим людям работать в областях, где у вас наибольшие возможности, а не наибольшие проблемы. (Следствие: когда вы решаете «продать» ваши проблемы, не делайте это вместе с вашими лучшими людьми )*

# ВЫВОДЫ

- Руководители великих компаний начали преобразования с того, что набрали *нужных* команде людей (и избавились от людей *ненужных*) и только потом решили, куда они поплывут.
- Основная идея в том, что вопрос *кто* важнее вопроса *что*, важнее видения, стратегии, организационной структуры, тактики. «Сначала *кто*, затем *что*» - это твердый принцип, которому неизменно следовали руководители великих компаний .
- Компании, которые мы использовали для сравнения, часто следовали модели «гений и 1000 помощников», в которой талантливый руководитель вырабатывает видение того, что должно быть сделано, а потом набирает команду способных «помощников», которые претворяют это видение в жизнь. Эта модель перестает работать, как только «гений» уходит.
- Руководители великих компании строги, но не жестоки, в принятии решений относительно персонала. В своей деятельности они не опираются на сокращения и реструктуризацию для того, чтобы добиться результатов. Компании прямого сравнения гораздо чаще прибегают к сокращениям.
- Три принципа, которые помогают быть строгим в кадровых вопросах
- Управленческие команды великих компаний состоят из людей, ожесточенно спорящих по поводу решения, но действующих единой командой при его осуществлении, невзирая на личные амбиции.

# СМОТРИТЕ СУРОВЫМ ФАКТАМ В ЛИЦО



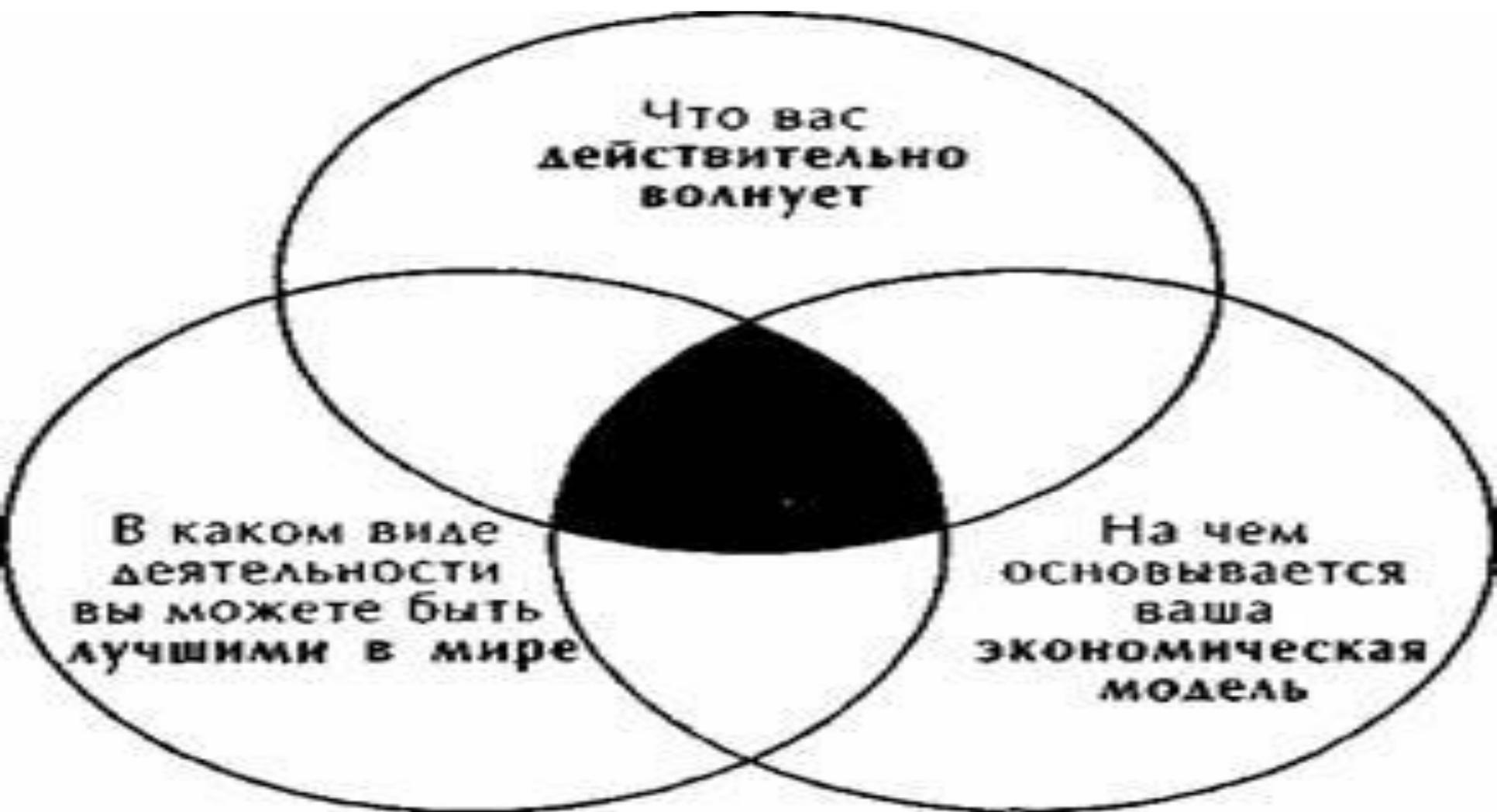
# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Все великие компании начали путь к успеху с того, что посмотрели в лицо суровой действительности.
2. 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.
3. Важнейшей задачей компании, которая стремится к выдающимся результатам, является создание такого климата, в котором сотрудники могут высказывать свое мнение открыто, а в конечном итоге, это означает, что в компании не скрывают правду и она услышана.
4. Процесс создания такого климата опирается на 4 важных принципа:
  - руководите с помощью вопросов, а не ответов;
  - вовлекайте в диалог и спор, но не в конфликт;
  - обсуждайте ошибки, но не обвиняйте;
  - используйте метод «красных флажков», чтобы превратить просто информацию в информацию, которую трудно игнорировать.
5. Великие компании столкнулись с меньшим количеством трудностей, но по-другому на них реагировали. Они трезво оценивали ситуацию. В результате они преодолели трудности и стали еще сильнее.
6. 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



# ТРИ КРУГА "КОНЦЕПЦИИ ЕЖА"



# ВЫРАБОТКА "КОНЦЕПЦИИ ЕЖА" ПОВТОРЯЮЩИЙСЯ ПРОЦЕСС



# ВЫВОДЫ

1. 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, но не в чем она *хотела бы* быть лучшей в мире. «Концепция ежа» - это не цель, не стратегия, не намерение, это *понимание*.
2. Если вы не можете быть лучшими в мире в вашем основном бизнесе, то ваш основной бизнес не может служить основой для вашей «концепции ежа».
3. Понимание того, в чем вы можете быть лучшими в мире - это более жесткий стандарт, чем «ключевая компетенция». У вас может быть компетенция, но не обязательно способности стать лучшими в мире в рамках своей компетенции. С другой стороны, есть много сфер деятельности, в которых вы могли бы стать лучшими в мире, но это не область вашей сегодняшней компетенции.
4. 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.
5. Великие компании ставили цели и вырабатывали стратегии, опираясь на понимание ситуации, в которой они находились. Компании, которые мы использовали для сравнения, были движимы собственным бахвальством.
6. Выработка «концепции ежа» - это повторяющийся процесс. Полезным инструментом может быть Совет.

# КУЛЬТУРА ДИСЦИПЛИНЫ





Дисциплиниро  
ванные люди

Дисциплиниро  
ванное  
мышление

Дисциплиниро  
ванные действия

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Достижение долгосрочных результатов зависит от способности компании создать такую корпоративную культуру, которая опирается на **дисциплинированных людей, демонстрирующих дисциплинированность действий в рамках концепции трех кругов**.
2. Бюрократическая культура компенсаторна, ее порождает некомпетентность и недостаток дисциплины. Если у вас правильно подобрана команда, а все лишние люди покинули корабль, вам не нужна бюрократия.
3. Культура дисциплины характеризуется некоторым дуализмом. С одной стороны, она требует, чтобы люди подчинялись правилам системы, но с другой стороны, она предоставляет людям свободу и ответственность в рамках этой системы.
4. Культура дисциплины - это не только действия. Это привлечение дисциплинированных *людей с дисциплинированным мышлением*, которые *затем* дисциплинированно действуют.
5. Компании, которые добились выдающихся результатов, кажутся совершенно обычными и даже скучными, когда смотришь извне, но при близком знакомстве оказывается, что в них работают люди, которые полны энергии и самоотверженности (они «полощут свой творог»).
6. Не путайте культуру дисциплины с тиранией, которая добивается дисциплины - это разные подходы, один - исключительно эффективный, другой - исключительно неэффективный. Директорам-мессиям, которые добиваются дисциплины силой, обычно не удается достичь долгосрочных результатов.
7. Последняя, самая важная форма дисциплины - это фанатичное следование принципам «концепции ежа» и готовность отказаться от возможностей, которые не вписываются в пространство трех кругов.

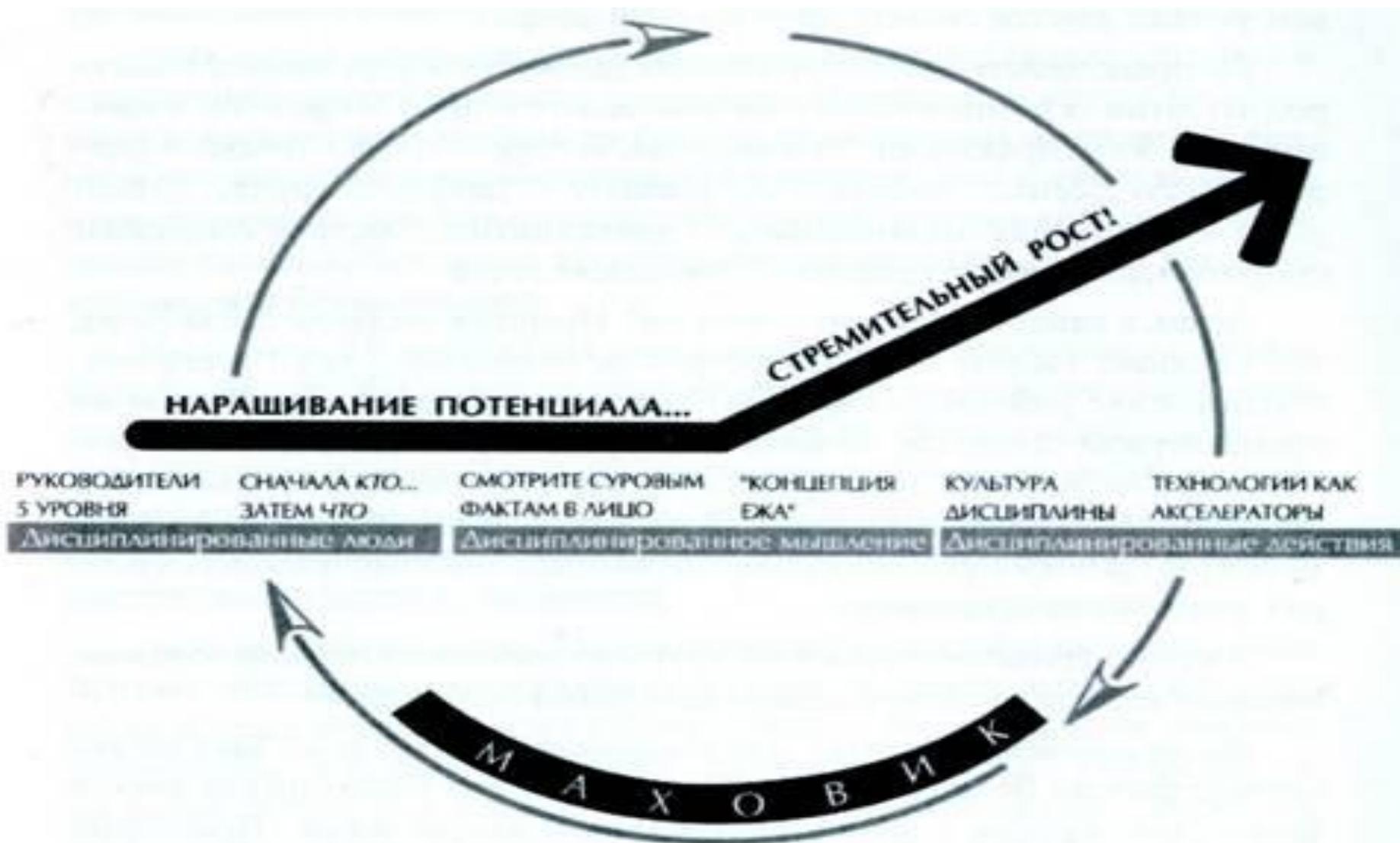
# ТЕХНОЛОГИИ КАК АКСЕЛЕРАТОРЫ



# Основные выводы

1. Компании, которые добились выдающихся результатов, иначе относятся к вопросу внедрения новых технологий и процессу преобразований, обусловленных появлением новых технологий.
2. Компании, которые добились исключительных результатов, не следуют моде на технологии и не пытаются угнаться за уходящим поездом, хотя они зачастую становятся пионерами во внедрении отдельных, тщательно выбранных технологий.
3. Основной вопрос относительно технологий: согласуется ли данная технология с концепцией ведения бизнеса каждой компании, «концепцией ежа». Если да, то вам необходимо стать пионером в применении этой технологии. Если нет, то вам необходимо либо добиться соответствия, либо совершенно игнорировать эту технологию.
4. Великие компании используют технологии как акселератор роста, а не его причину. Ни одна из этих компаний не начала преобразования с внедрения новой технологии, хотя все они стали пионерами во внедрении какой-то технологии, если она согласовывалась с их концепцией ведения бизнеса.
5. Самые передовые технологии, разработанные компаниями, добившимися выдающихся результатов, будучи даже бесплатно отданы конкурентам, все равно не смогут обеспечить им аналогичные результаты.
6. Реакция компании на технологические изменения - хороший индикатор ее сокровенного стремления к величию, а не прозябанию. Для великих компаний характерен вдумчивый и изобретательный подход, основанный на стремлении превратить существующий потенциал в конкретные результаты; посредственные компании хватаются за быстрые решения в страхе отстать от других.

# МАХОВИК И ПОРОЧНЫЙ КРУГ



# Эффект маховика

Движение вперед, в соответствии с "концепцией ежа"



Маховик разгоняется

Достижение конкретных результатов

Вдохновленные результатом, сотрудники прилагают больше усилий

# Порочный круг

Неудовлетворительные  
результаты

Ответные меры без  
понимания ситуации

Отсутствие  
наращивания  
потенциала

Новое направление,  
программа,  
руководитель,  
событие, мода или  
поглощение



Признаки того, что у вас маховик.

Признаки того, что вы в порочном круге.

Следование схеме: от наращивания потенциала к стремительному росту.	Пропуск этапа наращивания потенциала и попытка совершить скачок к быстрому росту.
Стремительный рост после накопления потенциала, которое идет шаг за шагом, оборот за оборотом — это естественный эволюционный процесс.	Запуск больших программ, кардинальные преобразования, революции и хроническое реструктурирование в постоянной надежде найти чудесный момент или нового спасителя.
Способны смотреть в глаза действительности, чтобы определить, какие шаги необходимы для наращивания потенциала.	Следование моде и ажиотаж, не способны открыто смотреть на факты.
Добиваются последовательности, согласуя все действия со своей «концепцией ежа», неизменно остаются внутри пространства, очерченного тремя кругами.	Хроническая непоследовательность, шарахание из стороны в сторону, уходят далеко от точки пересечения трех кругов.
Следование принципу: сначала дисциплинированные люди (сначала кто), потом дисциплинированное мышление и дисциплинированные действия.	Сразу приступают к действиям, не организовав мышление и не набрав нужных людей себе в команду.
Чтобы ускорить развитие, связывают соответствующие технологии с собственной концепцией ведения бизнеса.	Реакция на технологический прогресс, как у маленького цыпленка, боятся остаться позади.
Осуществление поглощений после того, как достигнут стремительный рост (если вообще осуществляют поглощения), чтобы преумножить потенциал.	Осуществление крупных поглощений до того, как накоплен достаточный потенциал.
Нет усилий для поддержки, консолидации ресурсов; ускорение маховика заразительно.	Больше усилий для поиска поддержки и консолидации, предлагают все новые пути развития.
Результаты говорят сами за себя.	Призывы поверить в будущее как компенсация за отсутствие результатов сегодня.
Последовательность; каждое новое поколение опирается на достижения предыдущего; маховик продолжает наращивать обороты.	Непоследовательность, каждый новый руководитель выбирает новый путь; маховик стопорит, и компания попадает в порочный круг.

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Переход от хороших результатов к великим очень часто выглядит, как неожиданные, революционные преобразования, но только для тех, кто находится вне компаний. Для тех, кто работает в компаниях, это выглядит как естественный, поступательный процесс. Неспособность отличить конечные результаты (выдающиеся результаты) от процесса (естественного и поступательного) мешает выработке правильного представления о том, что действительно срабатывает в длительной перспективе.
- Насколько бы значительными ни были конечные результаты преобразования компаний, которые добиваются выдающихся результатов, они никогда не делаются «одним махом». Не было одного решающего мероприятия, не было суперпрограммы, не было одной убийственной новации, одинокого прорыва, чудесного момента.
- 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.
- Компании, которые мы отобрали для сравнения, действуют по-другому и оказываются в порочном круге. Вместо того, чтобы накопить потенциал, оборот за оборотом, они пытаются миновать этап наращивания потенциала и добиться стремительного роста незамедлительно. Затем, не добившись желательного результата, они начинают кидаться из стороны в сторону в поисках спасения, будучи неспособны следовать одному направлению.
- Компании прямого сравнения зачастую пытаются добиться лучших результатов за счет крупных, но беспорядочных поглощений. Компании, которые добились выдающихся результатов, напротив, осуществляют крупные поглощения только после того, как накоплен достаточный потенциал, чтобы корпоративные