

Эта книга, по большому счету, о счастье и пути к нему через свою собственную Ответственность за все происходящее в твоей жизни. Как и авторы книги, я уверен, что именно Ответственность является залогом постоянного успеха во всех сферах деятельности. Внутренняя убежденность, что в любых жизненных обстоятельствах ты не должен опускать руки, «быть жертвой» и искать виноватых, а должен сохранять личную причастность ко всему происходящему и делать все необходимое для достижения желаемых целей, поможет каждому реализовать себя и стать счастливым.

Именно поэтому мы решили построить Культуру Ответственности во всей нашей большой компании «Казцинк». Задача это очень трудная, безумно интересная и ставящая перед нами амбициозные цели в ключевых направлениях нашей деятельности — промышленной безопасности, экономической эффективности, социальной удовлетворенности. По происшествии только полутора лет с начала проекта «Ответственность — ВПеРеД» могу сказать, что мы уже достигли значительных перемен в образе мыслей и действий наших сотрудников. Новый подход к персональной ответственности и более высокий ее уровень среди наших руководителей крайне положительно сказывается на результатах деятельности всей компании. Но мы на этом не останавливаемся и приступаем к формированию Культуры Ответственности в среде наших рабочих, что, уверен, принесет значимые результаты и сделает нашу компанию еще более устойчивой и неизменно успешной, что обеспечит возможность каждому сотруднику реализовать себя и добиться жизненного успеха.

Юрий Гусев,
генеральный директор ТОО «Казцинк»

Главное в бизнесе — это результат, достижение поставленных целей. И если, несмотря на все вложенные усилия, цель не достигнута, то, оглядываясь назад, довольно легко увидеть моменты, где можно принять немного другое решение, не пройти мимо какого-то, на первый взгляд, незначительного факта. Я думаю, большинство руководителей и владельцев компаний многое бы отдали за умение «вовремя увидеть» и принять верное решение. И сейчас вы держите в руках книгу, которая даст вам намного больше, чем просто ответы на эти вопросы.

Александр Светаков,
председатель совета директоров группы компаний «Абсолют»

Ответственность является одной из пяти ключевых ценностей «Райффайзенбанка». То, насколько глубоко это понятие раскрыто в книге, позволило гораздо шире взглянуть на возможности его всестороннего развития внутри нашей организации.

Сергей Монин,
председатель правления «Райффайзенбанк»

Книга написана так хорошо и доступно, что довольно легко понять основные идеи «Принципа Oz» — простые и актуальные, перестраивающие мышление и меняющие наше поведение как в профессиональной, так и в личной жизни. Следуя им, вы будете знать, как достичь прогресса быстрее, чем раньше, сможете с легкостью предпринимать необходимые действия. И, поверьте, новые, впечатляющие результаты не заставят себя ждать!

Нина Канделаки,
президент и главный исполнительный директор
GE Healthcare России/СНГ

Ответственность — тема, знакомая каждому, но чаще всего она ассоциируется у нас со словами «делегировать», «избежать» или «переложить на кого-то другого». Говорят, даже есть такие особые люди — «ответственные»... Мы ежедневно сталкиваемся с этой темой и в бизнесе, и в личной жизни — ведь мы несем ответственность не только перед компанией, но и перед собственной семьей, и даже перед своей страной. «Принцип Oz» помогает избавиться от заблуждений в этом критически важном вопросе и научиться использовать собственную ответственность для преодоления тех препятствий, которые встают на пути к желаемым результатам.

Максим Крикунчик,
исполнительный директор «СиЭс Медика», эксклюзивный
дистрибьютор OMRON в России

«Принцип Oz» легко читается, а содержание очень практично. Информация, представленная в книге, настолько проста, что ее все время упускают из вида... Мы полностью отвечаем за достижение результата. А достигнуть его крайне просто».

Дэвид Граймз,
вице-президент по продажам,
компания AT&T

«Принцип Oz» — это продуманный и прямой подход к сложной проблеме ответственности. В книге изложены методика и подход к усилению ответственности для обеспечения максимальной эффективности любой организационной инициативы. Я на собственном опыте убедился в том, что реализация концепций, изложенных в «Принципе Oz», позволяет улучшить результаты каждого отдельного сотрудника и компании в целом».

Эд Ваньо,
генеральный менеджер предприятия по производству
консервированных кормов
Nestlé Purina

«Принцип Oz» действительно помогла разобраться в том, что такое ответственность, и значительно улучшить эффективность. Наша организация не только внедрила этот принцип, но и усовершенствовала действия *Над чертой*. Наиболее важным является то, что *Принцип Oz* помогает новым представителям, присоединяющимся к организации, очень быстро понять, чем именно является компания Pfizer Pratt Pharmaceuticals, ее культуру и то, как мы работаем в группе».

Дик Реджо,
старший вице-президент по обучению и развитию,
компания Pratt Pharmaceuticals,
a Division of Pfizer, Inc.

«Наш успех основан на прочной культуре, которую мы развивали на протяжении многих лет. Наши недавние заимствования из нового культурного языка, например, термины «*Над чертой*», «*Под чертой*» из раздела «*Курс обучения ответственности по принципу Oz*», позволили компании действовать более согласованно и добиться намеченных результатов».

Ричард Метани,
вице-президент по международному персоналу,
компания Carlson Restaurants Worldwide

«Необычайно познавательная книга, которая раскрывает и исследует сущность личного и корпоративного успеха».

Джозеф Э. Кэннон,
председатель и генеральный директор компании
Geneva Steel

«Затасканное оправдание “Я жертва” вдребезги разбивается о желтые кирпичи. Понятная оценка и четкий план восстановления ответственности, личного успеха и организационной жизнеспособности».

Пол Р. Тримм,
д-р филос. наук, профессор в области организационного лидерства
и стратегии, Университет Бригама Янга

«Концепции, изложенные в книге, очень практичные; это то, чем мы живем изо дня в день. Книга хорошо написана; язык простой и понятный, словно беседуешь с глазу на глаз. Немного теории, много примеров и методики, которыми можно сразу воспользоваться. Мы применили концепции книги “Принцип Oz” и воодушевили сотрудников на выполнение целей, которые нам необходимо было осуществить. Эти концепции действительно послужили инструментом мотивации и ликвидировали пропасть между управляющим звеном и простыми рабочими».

Винсент Треллис,
вице-президент по хирургическим операциям,
компания Allergan

«“Принцип Oz” показывает, как создать ощущение неотложности изменений и ответственности за них, а это высвобождает силу, возникающую только тогда, когда каждый сотрудник на каждом уровне выполняет свои обязанности и реализует возможность участвовать в выработке решений».

Джинджер Грэхем,
президент и генеральный директор
компания Amylin Pharmaceuticals, Inc.

«Книга оказала огромное воздействие на мою карьеру и личную жизнь. “Принцип Oz” крайне позитивно повлияла на мои попытки ладить с людьми и самим собой, а также на мое профессиональное и личное общение».

Деннис Антинори,
старший вице-президент по работе с корпоративными клиентами
и продажам,
компания Guidant Corporation

**ROGER CONNORS
TOM SMITH
CRAIG HICKMAN**

The **OZ**
PRINCIPLE

**GETTING RESULTS
THROUGH INDIVIDUAL
AND ORGANIZATIONAL
ACCOUNTABILITY**

PORTFOLIO

**РОДЖЕР КОННОРС
ТОМ СМИТ
КРЕЙГ ХИКМАН**

ОZ **ПРИНЦИП**

**ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
ЧЕРЕЗ ПЕРСОНАЛЬНУЮ
И ОРГАНИЗАЦИОННУЮ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

DOOR
RUSSIA

 **EVERYCO**

Москва, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

К читателям.....	11
Предисловие к русскому изданию	13
Предисловие авторов.....	15
Благодарности.....	17
ЧАСТЬ I	
<i>Принцип Oz</i> : достижение результатов через персональную ответственность.....	19
Глава 1	
Вперед, на встречу с волшебником: в поисках большей ответственности в бизнесе.....	21
Глава 2	
Дорога из желтого кирпича: застряв в порочном круге жертвы.....	41
Глава 3	
В гостях хорошо, а дома лучше: нацеленность на результат	71
ЧАСТЬ II	
Сила персональной ответственности: подняться <i>Над чертой</i>	97
Глава 4	
Лев: набраться храбрости воспринимать реальность.....	99
Глава 5	
Железный дровосек: найти в сердце силы, чтобы осознать свою <i>Причастность</i>	121
Глава 6	
Страшила: стать мудрым, чтобы найти <i>Решение</i>	149
Глава 7	
Дороти: пробовать разные способы, чтобы <i>Действовать</i>	175

ЧАСТЬ III

Результаты через совместную ответственность: помощь вашей организации в реализации принципа <i>Над чертой</i>	201
Глава 8	
Добрая волшебница Глинда: стать лидером, действуя <i>Над чертой</i>	203
Глава 9	
В Изумрудном городе и за его пределами: поднять свою организацию <i>Над чертой</i>	223
Глава 10	
Где-то над радугой: использовать <i>Принцип Oz</i> в спорных вопросах бизнеса	249

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Вы держите в руках уникальную книгу, в которой сосредоточены результаты более чем 25-летних исследований в области ответственности за достижение результатов. Это уже четвертое издание «Принципа Oz» на русском языке, и за четыре года ее существования нам не раз посчастливилось видеть, каких результатов удалось достигнуть отдельным читателям и целым компаниям, использующим на практике эту блестящую концепцию, в особенности при внедрении обучающей программы МОЙ МАРШРУТ, основанной на Принципе Oz.

Цель книги — помочь каждому научиться достигать желаемых результатов как в личной жизни, так и в организационной деятельности. Длительные исследования показали, что даже крупнейшие корпорации из списка Fortune 500 зачастую сталкиваются с проблемой недостижения необходимых результатов. Они вынуждены менять стратегию, корректировать цели, искать объяснение своим неудачам, и все из-за недостатка ответственности на всех уровнях — от директоров до обычных сотрудников. Речь здесь не об ответственности как человеческом качестве, а именно о персональной ответственности за конечный результат деятельности организации. И тому есть несколько значимых причин, каждая из которых подробно рассматривается в первой части книги. Симптомами наличия этих причин могут служить ситуации, когда вместо слаженной работы по достижению ключевых результатов компании, сотрудники берут на себя ответственность за отдельные действия, выполнение процессов, соблюдение должностных инструкций или же за достижение показателей только своего подразделения. В конечном итоге подобных усилий обычно бывает недостаточно для достижения ключевых результатов, к которым так стремилась организация. Однако далеко не у всех есть ясное понимание того, каким образом этого можно добиться. В этой книге вы найдете не только полноценную информацию и практические инструменты, которые сможете применить незамедлительно, но и бесценный опыт крупнейших мировых компаний, успешно прошедших этим путем и добившихся прорывных результатов.

А для нас, в группе компаний EVERYCO, эта книга и программа МОЙ МАРШРУТ стали источником мотивации и силы, позволили по-новому посмотреть на нас, нашу работу, наших коллег и партнеров и начать двигаться по пути изменений, по маршруту осознания и развития личной ответственности, благодаря чему наша компания уже сейчас смогла достичь значительных результатов.

Надеемся, вы тоже захотите пройти свой маршрут, используя эту книгу как путеводитель! Желаем вам много открытий и интересных находок на этом пути!

*Владимир Соловьев,
президент группы компаний
EVERYCO*

*Кирилл Забугин,
управляющий партнер
и генеральный директор
DOOR Russia,
EVERYCO Central Asia
Kazakhstan*

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

Думаем, многие согласятся с тем, что потребность в более ответственных организациях, коллективах и отдельных лицах только возросла с тех пор, как «Принцип Оз» был впервые опубликован более двадцати лет назад. Кто будет отрицать экономическую необходимость в ответственности как ключевом элементе любой корпоративной культуры? Люди, принимающие на себя ответственность и действующие *Над чертой*, всегда добиваются результатов в организациях. В компании, где много ответственных людей, происходят необычайные и даже совершенно неожиданные вещи.

За последние двадцать лет мы с удовольствием наблюдали и чувствовали воздействие *Принципа Оз*. Снова и снова мы понимали, что ответственность приносит результаты, когда подсчитывали акционерную стоимость, увеличение прибыли, снижение издержек и повышение производительности у клиентов и других лиц, успешно внедривших в своих организациях большую степень ответственности. Помимо увеличения финансовых показателей мы также стали свидетелями улучшения морального климата, поскольку люди начинали больше любить свою работу, научились более умело справляться с ежедневными проблемами и получили результаты, которые желали получить.

То, как *Принцип Оз* повлиял на личную жизнь наших читателей и клиентов, потрясло нас до глубины души. Их невыдуманные рассказы свидетельствуют, что *Принцип Оз* чудесным образом работает как в нашей личной жизни, так и в профессиональной. И хотя увеличение ответственности не может стать лекарством от всех бед в мире, оно дает крепкий фундамент, на котором можно создавать долгосрочные решения.

Предприятия по всему миру переходят к новым принципам работы — разукрупнению, стабилизации, наделению полномочиями, работе в команде, снятию ограничений, созданию базы знаний, нетворкингу, наполнению качеством, постоянному совершенствованию, построению карты процессов, преобразованию и реинжинирингу. Некоторым компаниям это принесло значительный доход. Однако для многих других бесконечное множество существующих

формул успеха, теоретических и практических, представляется трудным в исполнении или просто нелепым, с их помощью нельзя достичь обещанных результатов. Мы считаем — все эти увлечения и популярные программы не достигли своей цели потому, что в их составе отсутствует один существенный ингредиент: тот факт, что результаты исходят от людей, которые для их достижения принимают на себя ответственность. Ответственность. Без нее ни одна программа не станет успешной; с ней любая программа сделает гораздо больше, чем обещают промоутеры.

Мы видели это снова и снова. Находится ли компания в списке наиболее уважаемых и успешных, или она уже на стадии увядания, или на грани разорения, — производительность неизменно улучшается, когда люди берут на себя большую ответственность за результаты и участвуют в их достижении. Для чего они это делают? Мы убеждены — люди *хотят* нести ответственность. Ответственность заставляет их чувствовать себя лучше. Она вдохновляет их на достижение великолепных результатов. Вот почему столько людей во всем мире с таким энтузиазмом восприняли *Принцип Oz*.

Только когда сотрудники организаций откажутся от смертоносной ловушки виктимизации и начнут двигаться к индивидуальной ответственности, они смогут управлять своей собственной судьбой и будущим своих предприятий.

Мы написали «Принцип Oz», чтобы помочь людям стать более ответственными за свои мысли, чувства, поступки и результаты; они же, в свою очередь, смогут поднять свои компании к новым высотам. И пока они идут по этому всегда трудному и часто пугающему пути, мы надеемся, что, подобно Дороти и ее спутникам, они обнаружат в себе все необходимые навыки для того, чтобы делать все, что пожелают.

Присоединяйтесь к нам в этом новом путешествии по стране Oz.

Роджер Коннорс
Томас Смит
Крейг Хикман

БЛАГОДАРНОСТИ

Выпуская это юбилейное десятилетнее издание «Принципа Оз», мы испытываем огромное чувство благодарности к сотням тысяч читателей, которые нашли книгу полезной как для своей личной жизни, так и для организаций. Мы выражаем безграничную признательность всем восторженным читателям, которые на протяжении многих лет содействовали успеху этой книги. Мы также обязаны Лаймену Фрэнку Бауму, автору книги «*Волшебник страны Оз*», столь изобретательно запечатлевшего путь к личной ответственности. Метафора «Волшебник» послужила полезным инструментом для того, чтобы помочь людям из многих стран по всему миру реализовать преимущества большей ответственности. Поэтому мы хотим поблагодарить Пэт Снелл за ее революционное предложение использовать Дороти и ее спутников для иллюстрации трудного путешествия, которое следует предпринять, прежде чем по мановению руки получить нужный нам результат.

Мы также хотели бы выразить признательность всем людям, с которыми встречались во время поездок по организациям по всему миру и которые помогли нам глубже понять один из наиболее эффективных принципов успеха. На это повлияли примеры наших родителей, сложные вопросы, которые задают клиенты во время встреч, уроки, преподанные коллегами, изученные религиозные законы и опыт, накопленный в работе по созданию большей ответственности в организациях.

Работа с клиентами за последние три десятилетия помогла нам гораздо лучше понять, как применять *Принцип Оз* в бизнесе любого типа, большом и малом. Особо нам хотелось бы поблагодарить Майка Игла, Дейва Шлоттербека, Джея Грефа, Дика Нордквеста, Джинджер Грэхем и Джо Кэннона за то, что научили нас, что значит действовать *Над чертой*.

Мы также хотим поблагодарить нашего соавтора и агента Майкла Шелла за его вдумчивые предложения, мастерство редактора и поддержку на протяжении всего процесса. Он также является примером человека, который живет *Над чертой* и всегда помогает своей команде получать отличные результаты.

Мы также благодарны за отклики, полученные от многих людей, которые ознакомились с оригинальным изданием книги и с исправленной рукописью: Обри Пинеиро, Бред Старр, Джон Гровер, Эдриен Сигмен, Трейси Скоузен и коллектив компании Partners In Leadership. Помимо этого, мы выражаем свою благодарность Крису Кроллу, Джону Финку, доктору Майклу Джертсу, Тому Касперу, Рэну Джонсу, Дейву Плайлеру, Роберту Скагсу и Тому Пауэру из издательства Prentice Hall. Большую ценность для нас представляет подробный разбор работы нашими отцами — Крейгом Коннором, Фредом Смитом и Уинстоном Хикманом. Им мы выражаем свою признательность за их вклад в этот проект, постоянную поддержку и непрерывный энтузиазм.

Благодарим нашего редактора, Эдриана Закхайма, который постоянно вдохновлял нас и оказал большую поддержку в выпуске этого юбилейного, десятилетнего издания «Принципа Oz».

Особую признательность нам хотелось бы выразить Гвен, Бекки и Лоре за их полезный вклад, справедливые отзывы и бесконечное поощрение. Спасибо вам; без вас, вашей поддержки и участия мы не смогли бы сделать это снова.

Часть I

Принцип Oz:
достижение результатов через
персональную ответственность

*Личные и организационные результаты
человека значительно улучшатся,
если он преодолеет хитрые ловушки
Порочного круга жертвы и поднимется
по Ступеням к ответственности.
В первой части мы проиллюстрируем,
как позиция жертвы мертвой хваткой
вцепилась в предприятия по всему миру.
Мы объясним, почему для достижения
результатов сотрудникам организаций
следует избегать негативных
последствий Порочного круга жертвы.
Наконец, мы покажем, что Ступени
к ответственности — это ключ
к получению желаемого для себя, своего
коллектива и организации.*

Глава 1

ВПЕРЕД, НА ВСТРЕЧУ С ВОЛШЕБНИКОМ: В ПОИСКАХ БОЛЬШЕЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В БИЗНЕСЕ

— Кто ты? — спросил Страшила, потянувшись и зевнув. — И куда идешь?

— Меня зовут Дороти, и иду я в Изумрудный город к великому мудрецу и волшебнику Озу, чтобы он вернул меня в Канзас.

— Где находится Изумрудный город и кто такой Оз? — осведомился Страшила.

— Неужели ты не знаешь? — удивилась девочка.

— Нет, я вообще ничего не знаю. Я набит соломой, и в голове у меня нет мозгов.

— Как мне тебя жаль! — воскликнула Дороти.

— А если я пойду с тобой в Изумрудный город, не даст ли великий мудрец Оз мне немножечко мозгов? — вдруг спросил Страшила.

— Не знаю, — отвечала Дороти, — но, если хочешь, пойдем вместе. Даже если Оз не даст тебе мозгов, тебе ведь не станет хуже, чем теперь?

— Это верно, — согласился Страшила.

Лаймен Фрэнк Баум «Волшебник страны Оз»

Подобно любому яркому литературному произведению, «Волшебник страны Оз» до сих пор увлекает читателей, потому что его сюжет задевает за живое. В книге говорится о пути к познанию, и с самого начала этого пути главные действующие лица истории постепенно узнают, что обладают силой достигать того результата, который им необходим. Вплоть до последней страницы они не думают о себе как о жертвах обстоятельств, а весело идут по дороге из желтого кирпича в Изумрудный город, где якобы всемогущий волшебник подарит им храбрость, сердце, мудрость и средства для достижения успеха. Само путешествие придает им силы, и даже Дороти, которая могла бы щелкнуть каблучками своих красных башмачков и в любой миг вернуться домой, должна пройти по дороге, вымощенной желтым кирпичом, чтобы познать, что только она сама может исполнить свои желания. Всем знакома тема пути от незнания к знанию, от страха к храбрости, от полного бессилия к всемогуществу, от ощущения себя жертвой к ответственности, ибо все проделывали такой путь. К сожалению, даже самые страстные поклонники этой истории зачастую не в состоянии усвоить ее простые уроки: не задерживайся на дороге из желтого кирпича, не вини других в своих обстоятельствах, не жди, пока волшебник взмахнет волшебной палочкой, никогда не рассчитывай, что все твои проблемы исчезнут. В сложных современных условиях искушение ощутить и вести себя как жертва распространилось настолько, что спровоцировало настоящий кризис.

ХАРАКТЕР БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

Большинство компаний терпят неудачи в результате управленческих ошибок, однако немногие руководители и топ-менеджеры готовы признать этот факт. Вместо того чтобы взять на себя ответственность за просчеты и неудачи, слишком многие современные бизнес-лидеры находят для себя все мыслимые оправдания — от нехватки ресурсов и неумелых сотрудников до саботажа со стороны конкурентов. Ни президент в Овальном кабинете¹, ни мелкий предприниматель в гараже — никто не хочет нести ответственность за собственные неправильные суждения и ошибки. Да, проблемы и неудачи происходят каждый день. Это обычная сторона бизнеса и жизни, часть человеческого опыта, но попытки уйти от ответственности за подобные проблемы и неудачи способны лишь продлить агонию, замедлить процесс устранения ошибок и помешать извлечь уроки из ситуации. Только принятие на себя большей ответственности за результаты вернет отдельного человека, коллектив или организацию на путь к успеху.

К сожалению, никто не хочет выслушивать жесткие факты, связанные с неприятными известиями, в особенности Уолл-стрит². Неудивительно, что доверие общества к экономике, рынку ценных бумаг, бизнесу в целом и руководителям в частности снизилось до предела. После того как цены на акции компании Lucent³ упали более чем на 80%, генерального директора Рича МакГинна сместили с должности, потому что он слушал указания Уолл-стрит и реагировал на них, а не на советы специалистов и продавцов собственной компании. Специалисты Lucent говорили ему, что компания теряет свои позиции в области новых оптических технологий, его продавцы сообщали, что уровень продаж удерживается только за счет значительных скидок. Но это были не те новости, которые хотели слышать

¹ Овальный кабинет (Oval Office) — рабочий кабинет президента США в Белом доме.

² Уолл-стрит (Wall Street) — так называют как Нью-Йоркскую фондовую биржу, так и весь фондовый рынок США в целом.

³ Lucent Technologies — мультинациональная телекоммуникационная компания.

на Уолл-стрит, и МакГинну это было известно. МакГинну отлично удавалось показывать непрерывный рост доходов и уровня развития компании, что очень нравилось биржевым аналитикам. Благодаря этому Уолл-стрит прославляла МакГинна и его руководящую группу. МакГинн и Уолл-стрит — счастливый брак, заключенный на экономических небесах. К сожалению, брак оказался заключен между глупцами и на временных небесах. В конечном итоге правы оказались специалисты и продавцы Lucent. Конкурентная компания Nortel обошла Lucent, представив на рынке усовершенствованную технологию передачи речи и данных, и имела огромный успех, оставив Lucent далеко позади; а распродажи со значительными скидками стали решающим фактором разорения компании. В конце концов МакГинна заменил Генри Шахт. Первые несколько месяцев в новой должности он посвятил тому, чтобы напомнить акционерам Lucent и всему миру, что курс акций компании является побочным продуктом успеха, а не его двигателем. Очевидно, что, когда вся мировая экономическая система ставит демагогию и оправдания выше результатов и ответственности, нам всем грозят проблемы.

Они грозили и компании Хегох, хотя её генеральный директор Энн Малкахи в конце концов нашла смелость взглянуть правде в глаза и сказать аналитикам с Уолл-стрит, что у компании была «нежизнеспособная бизнес-модель». Однако осознание этой реальности пришло слишком поздно, когда Хегох уже находилась на грани банкротства. Многие годы руководители Хегох винили в плохих результатах работы компании всех и вся, от мировой политики и экономических колебаний до неустойчивости рынка, но никогда не задумывались о том, что корень всех неприятностей — в абсолютно ошибочной бизнес-модели компании. Гений и виртуоз менеджмента Джим Коллинз, автор бестселлеров «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», утверждает, что великие компании, по сравнению со среднестатистическими, резко выделяются за счет последней тенденции «оправдывать жестокие факты, а не противостоять им лицом к лицу». Такие компании, как Lucent и Хегох превратились в заурядные потому, что пытались избежать ответственности за истинные причины своих проблем. И они не одиноки. Список известных компаний, которые сталкиваются с проблемами, но не могут по-