

/МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА/

СТРЕМЛЕНИЕ К РАСЦВЕТУ

КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА
В БИЗНЕСЕ С ПОМОЩЬЮ
МЕТОДОЛОГИИ АДИЗЕСА

Ицхак Калдерон Адизес

Ицхак Адизес

**Стремление к расцвету. Как
добиться успеха в бизнесе с
помощью методологии Адизеса**

«Манн, Иванов и Фербер»

2005

УДК 659.113.5+174.4
ББК 65.290

Адизес И. К.

Стремление к расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса / И. К. Адизес — «Манн, Иванов и Фербер», 2005

Все живые существа проходят стадии роста и упадка на траектории от рождения до смерти. Однако организациям не обязательно стареть. Они могут оставаться на пике жизнедеятельности в течение очень долгого времени, возможно, даже вечно. Они даже могут возвращаться к пику активности из стадий упадка. В этой книге рассказывается, как коммерческие и некоммерческие организации могут достичь расцвета из любой точки жизненного цикла, будь то юность или старость, и как они могут закрепиться в этой стадии. Это принципы достижения не вечной молодости, а постоянной оптимальной активности. Утверждать, что бизнес-организациям суждено расцвести и угаснуть, – все равно что жаловаться, что жизнь несправедлива. И то и другое – правда, но не в полной мере. Жизнь действительно несправедлива, и организации действительно приходят в упадок. Но это не означает, что жизнь должна быть несправедлива именно к вам и что именно ваш бизнес будет стерт из анналов истории. В этой книге Ицхак Адизес призывает вас взять судьбу в свои руки и возглавить управление жизненным циклом вашей организации. На реальных примерах он показывает, как достичь и укрепиться в состоянии расцвета.

УДК 659.113.5+174.4
ББК 65.290

© Адизес И. К., 2005

© Манн, Иванов и Фербер, 2005

Содержание

Введение	7
Глава 1	9
Нормальны ли ваши проблемы	11
Десять стадий жизненного цикла организаций	14
Стадии зарождения	14
Какие стадии жизненного цикла нормальны?	19
Нужна помощь?	20
Глава 2	21
Возраст, размер и степень контроля	22
Отрицание – враг диагноза	27
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Ицхак Адизес

Стремление к расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса

Ichak Kalderon Adizes

THE PURSUIT OF PRIME

Maximize Your Company's Success with the Adizes Program

Издано с разрешения The Adizes Institute LLC и Sandermoen Business Management AG
Научный редактор Анна Чедия Сандермоен, литературный агент Ицхака Калдерона
Адизеса

Все права защищены.

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было
форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© Dr. Ichak Adizes, 2005

© Перевод на русский язык Анна Чедия Сандермоен, 2017.

© Издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017.

* * *

*Посвящается моей жене Нурит и нашим детям: Аталиш, Топаз,
Шохаму, Нимми, Кнаан и Сапфир*

Введение

Стремление к расцвету

Все живые существа от рождения до смерти проходят стадии роста и упадка. А вот организациям стареть не обязательно. Они могут оставаться на пике жизнедеятельности в течение долгого времени, возможно, даже вечно. И к тому же возвращаться на пик активности со стадии упадка.

В этой книге рассказывается о том, как коммерческие и некоммерческие организации могут достичь расцвета из любой точки жизненного цикла, будь то юность или старость, и закрепиться на этой стадии. Это принципы достижения не вечной молодости, а постоянной оптимальной активности.

Утверждать, что бизнес-организациям суждено расцвести и угаснуть, – все равно что жаловаться, что жизнь несправедлива. И то и другое правда, но не в полной мере. Жизнь действительно несправедлива, и организации действительно приходят в упадок. Но это не означает, что жизнь должна быть несправедлива именно к вам и что именно ваш бизнес исчезнет из анналов истории. В этой книге я призываю вас взять будущее в свои руки и возглавить управление жизненным циклом вашей организации. Моя цель – показать на реальных примерах, как прийти к состоянию Расцвета и укрепиться в нем.

Я посвятил карьеру развитию профессии организационного тренера, который помогает компаниям достичь и поддерживать состояние Расцвета. Я называю эту профессию организационной терапией. В Калифорнии никто не сочтет шуткой, если я назову это организационным лечением. Ведь в конечном счете цель терапии – излечение. По мере того как организации изменяются и преобразуются, переходя из одной стадии жизненного цикла в другую, они сталкиваются с разными проблемами. Не все эти проблемы носят переходный характер: есть такие, которые парализуют организацию, создавая необходимость в профессиональной помощи (в организационном лечении) для преодоления барьеров на пути к Расцвету. Вот почему я создал Институт Адизеса и разработал программу для обучения магистров и докторов наук в области организационной терапии.

Поймите меня правильно: я не занимаюсь консультированием. Консультанты дают советы, что делать. А когда организация сталкивается с проблемами, которые невозможно решить в одиночку, организационный терапевт помогает их преодолеть и извлечь из этого опыта полезный урок. В этой книге я делюсь личным опытом помощи компаниям, которые достигли Расцвета.

Я помог сотням организаций, от юных до стареющих, в дюжине разных стран. Лично научил несколько сотен людей по всему миру применять изложенные в этой книге принципы. Их успех – доказательство устойчивых результатов моей методики.

В этой книге описаны результаты внедрения проверенной временем методологии, которая помогла компаниям расцвести или вернуться к активности после упадка. Одной компании удалось увеличить объемы продаж с 12 до 800 миллионов долларов всего за десять лет, причем без уменьшения доли владельцев, другая за семь лет выросла от 400 миллионов до 4 миллиардов долларов и не проявляет никаких признаков износа. Даже наоборот: ей предсказывают дальнейший рост до 10 миллиардов долларов в течение пяти лет.

Организации в стадии Расцвета бережно поддерживают высокий уровень творческой энергии и стремление к упорядоченной структуре и дисциплине. В этом проявляется динамизм по-настоящему успешных организаций. Однако на пути к этой желанной стадии любую организацию поджидают различные трудности.

В процессе работы над этой книгой я усовершенствовал методы преодоления барьеров, возникающих при переходе от одной стадии жизненного цикла к другой, и сформировал ясные представления о проблемах, с которыми столкнулась моя собственная компания. Хочется верить, книга будет особенно полезна всем тем, кто руководит организациями или их подразделениями либо собирается начать собственный бизнес.

Цель этой книги – показать, какими средствами организация может достичь Расцвета и в нем остаться.

Глава 1

Организационная жизнеспособность и характер связанных с ней проблем

Итак, вы столкнулись со сложностями. И слава Богу! Проблемы неизбежно возникают по мере изменений, а изменения – необходимая характеристика роста, поэтому ни одна компания не достигла пика своей жизнеспособности (стадии Расцвета), не подвергаясь изменениям. Борьба за успех, за достижение Расцвета – это борьба с проблемами. Радуйтесь: проблем не бывает только у мертвых.

Однако проблемы бывают разные. Одни создают угрозу, другие вызывают азарт. Одним руководителям ограниченная продолжительность жизни их продуктов на рынке представляется кошмаром и вечной опасностью, а другим открывает неиссякаемые возможности для инноваций.

Бывают проблемы необходимые: это нормальные трудности, вызванные изменениями. Есть проблемы, которых можно избежать: это аномальные сложности, препятствующие ходу изменений и задерживающие дальнейший рост. Критически важно научиться различать нормальные и аномальные проблемы.

Возьмем, к примеру, одну известную компанию по производству программного обеспечения. В первые три года продажи с нуля выросли до 40 миллионов долларов. Президенту и руководству с первых же дней постоянно угрожали потенциально катастрофические проблемы: нехватка оборотного капитала, производственные дефекты и т. д. Чем быстрее росла компания, тем сложнее и масштабнее становились трудности. Но президент не опустил руки. Да, он волновался, но не сдавался. Он знал, что проблемы являются характеристикой роста вследствие изменений. И до тех пор, пока организация продолжает расти, ее непрерывно будут подстерегать самые разные трудности.

Даже в стадии Расцвета, к которой стремится любой отважный руководитель, организации приходится иметь дело с проблемой: как удержать успех? Другими словами, не ждите, что сложности закончатся. Решение одной проблемы неминуемо приводит к появлению следующей. Только когда организация перестает изменяться, она может добиться отсутствия проблем. А это означает, что она подошла к концу своего жизненного пути.

Как любой хороший родитель, президент компании понимает, что с некоторыми проблемами лучше вообще не связываться. Это нормальные (то есть совершенно уместные и даже предсказуемые) неприятности, стресс, подводные камни и узкие места, через которые проходит любая успешно развивающаяся компания. Для того чтобы избежать кризиса, руководитель принимает заблаговременные меры: обеспечивает создание новых источников дохода, нанимая талантливых инженеров, которые разрабатывают новые продуктовые линейки. Он своевременно и умело устраняет трудности, не позволяя им укорениться или выйти из-под контроля.

Нормальные проблемы появляются на определенных стадиях развития в связи с предсказуемыми изменениями. Аномальные проблемы возникают спонтанно, независимо от стадии жизненного цикла: как свинка у взрослого человека или нарушение функции предстательной железы в подростковом возрасте. Для юной организации, например, совершенно естественны проблемы, связанные с движением денежных средств (при условии, что компания их предвидит и предпринимает соответствующие меры). И ненормально, когда денежные проблемы возникают в опытных и зрелых организациях, а те не знают, что делать. Когда президент компании не хочет или не знает, как эффективно решать нормальные проблемы растущего бизнеса, они превращаются в хронические, регулярные аномалии.

Когда компанию осаждает масса проблем, нормальных или аномальных, рано или поздно кто-нибудь в руководстве предлагает снизить обороты. Если остальные руководители согласны, компания начинает снижать активность. Вы спросите, почему бы и нет? Ведь повар на кухне уменьшает огонь, если печь слишком раскалилась.

Это ошибочная аналогия. Руководитель думает, что нужно замедлить скорость изменений, потому что компания не успевает решать проблемы. Однако проблем не бывает только у мертвых. Жизнь – это изменения, а неизменное состояние – это смерть. Замедлять изменения – все равно что замедлять жизнь. Это медленное самоубийство. Динозавры не знали, как подстраиваться под ускоряющиеся изменения. И где они теперь?

Если скорость адаптации к изменениям равна скорости этих изменений, этого едва хватает для выживания. Для процветания необходимо опережать изменения, предусматривать их и принимать меры быстрее, чем изменения происходят.

Знаете анекдот про двух туристов на сафари в Африке? Идут два туриста и вдруг видят, что за ними бежит лев. Один торопится надеть кроссовки. Другой говорит: «Зачем тебе кроссовки, лев все равно быстрее». Первый турист ему отвечает: «Лев-то быстрее, но мне главное обогнать тебя».

Японские автомобильные компании разработали методику параллельного проектирования, чтобы успевать за изменяющимися потребностями автомобилистов. Они научились одновременно делать то, что раньше выполняли поочередно. Благодаря этому японцы разрабатывают новые модели в два раза быстрее конкурентов. Способность выпускать на рынок новые модели быстрее всех – огромное конкурентное преимущество японской индустрии.

Если позволить проблемам, вызванным изменениями, замедлить ваш рост, то изменения обгонят вас. По сути, эта книга отвечает на ключевой вопрос, как компаниям грамотно изменяться, чтобы достичь Расцвета и закрепиться на этой стадии.

Много лет назад, отдыхая с маленькими сыновьями, я понял, почему важно предвидеть постоянно ускоряющиеся изменения и своевременно принимать соответствующие меры. Сыновья постоянно таскали меня в местный развлекательный центр, потому что любили играть в автогонки на игровых автоматах. Удивительно, что мальчишки, которые сами ни разу не садились за руль настоящего автомобиля, с легкостью меня обыгрывали. Они так часто играли на этих автоматах, что знали маршрут и заранее планировали, что делать. Знали, где повернуть и где другие машины пойдут на обгон. А для меня на каждом повороте был риск ошибиться. Моя машина врезалась в стены, переворачивалась и ломалась.

Когда я еду за рулем в чужой стране, местные гудят и сигналият. Им не хватает терпения, их раздражает, что я еду медленно и задерживаю движение. Это не потому, что они лучше меня умеют водить. Просто они знают дорогу, им ни к чему тормозить.

Задача этой книги – рассказать, чего ожидать от будущей дороги, чтобы ваша организация заранее готовилась к поворотам и приобретала конкурентное преимущество ускорения.

Нормальны ли ваши проблемы

Руководители должны фокусироваться на том, чтобы достичь оптимального сочетания контроля и гибкости сообразно стадии жизненного цикла, на которой находится компания. В организациях, достигших Расцвета, контроль и гибкость пребывают в равновесии.

Если, например, в растущей компании не внедрена система учета затрат, это станет проблемой. Без контроля над расходами невозможно уследить, куда и как уходят деньги. Руководители компаний, в которых не налажен учет, могут столкнуться с тем, что компания терпит убытки, хотя продажи, казалось бы, растут. Я вспоминаю о конкретном примере, когда компания, как ни парадоксально, работала в отрасли финансового анализа и отчетности.

Стремясь увеличить продажи, эта компания начала предлагать скидки за объем заказов, увеличила комиссию агентам по продажам, предложила дистрибьюторам очень привлекательные проценты и начала агрессивную рекламную кампанию, а чтобы за все это заплатить, взяла кредит под большие проценты. Когда мы провели детальный анализ себестоимости услуг, оказалось, всем на удивление, что после уплаты кредита, комиссий, процентов дистрибьюторам и стоимости рекламы затраты превзойдут доходы. И чем больше компания продаст, тем больше окажется убытки.

Самолюбие в комбинации с предпринимательским усердием порождают эффект дезориентации, в результате чего люди теряют ощущение реальности. Оказавшись не в состоянии решить нормальную для любой растущей фирмы проблему (увеличивающуюся себестоимость продаж), компания создала проблему аномальную: денежный кризис.

Никто не предупреждает президента о появлении аномальной проблемы. Она разрастается незаметно и вероломно, и, когда достигает масштабов кризиса, может быть уже слишком поздно.

Аномальные проблемы аномальны не от рождения. Они вырастают из нормальных проблем, которые игнорировали, решали слишком поздно или неправильными методами. Когда их слишком много, руководство компании не может с ними справиться.

У аномальных проблем больше жизней, чем у кошки. Как только подумаешь, что справишься с ними, они появляются снова, как будто ничего не произошло, иногда в новых, более опасных формах. Аномальные проблемы имеют злостную тенденцию превращаться в хроническую угрозу жизни организации.

Лидерам, которые не справляются с нормальными проблемами, необходимо обратиться за профессиональной помощью, чтобы не столкнуться с проблемами аномальными. Скажем, вы простудились, но можете вылечиться самостоятельно. Это хорошо. Однако если простуда не проходит, нужно обратиться к врачу, пока болезнь не осложнилась. Когда дойдет до воспаления легких, самому уже не вылечиться.

Я подчеркиваю необходимость профессиональной помощи, потому что слишком много руководителей верят: если они умеют читать и писать (и, что хуже, если имеют степень MBA¹), то способны решить любую организационную проблему. Чем заносчивее руководитель, тем больше вероятность, что он (или она) проигнорируют признаки приближающегося хронического организационного заболевания.

На протяжении многих лет я следил за развитием компании Apple. На мой взгляд, газеты рисовали все более удручающую картину. Я заподозрил проблему, когда прочитал, что один из основателей компании, Стив Возняк, начал больше интересоваться рок-н-рол-

¹ MBA (от англ. master of business administration) – магистр делового администрирования, квалификационная степень в менеджменте. *Прим. перев.*

лом, чем компьютерами. На текущей стадии жизненного цикла компании это было нормально: основатели успешных компаний бывают так воодушевлены успехом в одной области, что пытаются повторить его в другой.

Признаки аномалии появились после того, как Возняк ушел из компании. Каким бы предприимчивым и изобретательным ни был Джобс, без Возняка, который уравнивал его качества, он превратился в неуправляемый снаряд.

Журналисты подлили масла в огонь. Они хвалили гений Джобса, и тот вел себя соответственно пресс-релизам. В управленческом плане Джобс двигался к пропасти. Рост компании был слишком стремительным и бесконтрольным. Поэтому совету директоров пришлось нанять профессионального менеджера, Джона Скалли, чтобы установить хоть какой-то порядок.

Это тоже меня насторожило. Интересно, подумал я, смогут ли они сработаться? Если да, проблема решена. Скалли и Джобс станут взаимодополняющей командой, обеспечивающей контроль и гибкость. Но на деле Скалли выжил Джобса из компании. Я знал, что кризис неизбежен. Apple столкнулась с серьезной аномалией: наступлением преждевременного старения.

Скалли выбросил за борт дух предпринимательства, который был необходим Apple для выживания в стремительно меняющейся компьютерной отрасли. Не успев укрепиться в предпринимательской культуре, которую представлял собой Стив Джобс, компания столкнулась с аномальной проблемой. Слишком рано и напрасно они избавились от основателя. Интересно, подумал я, чем Скалли займется дальше?

В газетах написали, что он пытается изменить культуру компании, начать регулировать свободное плавание, в котором она находилась. Я подумал, он вводит контроль. Затем Скалли объединил производственный конвейер с отделом разработок (явный признак дальнейшего увеличения контроля и снижения роли инноваций). Мне было очевидно, что Скалли не справляется. Вовсю мигали сигналы опасности и гудели пожарные сирены.

Брат Скалли, руководитель старшего звена в компании H.J. Heinz, как-то пришел на мою лекцию. Я попросил его передать брату экземпляр моей книги «Управление жизненным циклом корпораций»² с предложением прочитать раздел, посвященный анализу положения Apple на траектории жизненного цикла. Я сказал: «Пусть хотя бы эту часть прочитает, если не всю книгу». Потом брат написал мне, что Скалли совершенно не интересуется мнением консультантов, но я и без того предвидел, что он пропустит мой совет мимо ушей.

Вероятно, вы заметили, что я опустил одну важную деталь. Я начал свой рассказ с определенных предпосылок. Возможно, это неправильно. Когда я говорю о проблемах, я делю их на подходящие (нормальные) и неподходящие (аномальные). Возникает вопрос: подходящие соотносятся с каким критерием?

Я предположил, что вы уже знакомы с теорией жизненного цикла организаций. Позвольте кратко изложить эту теорию, поскольку на ней держится вся структура данной книги.

Большинство из нас, будь такая возможность, хотели бы пребывать на пике нашей жизненной энергии, в ее высшей точке, в кульминации, получая максимальное удовольствие от жизни. Эта высшая точка называется Расцветом. Находясь в идеальной фазе жизненного цикла (в Расцвете), организация сочетает изобретательное остроумие молодости с уровнем самоконтроля, который можно обрести, только пройдя через определенный приятный и неприятный жизненный опыт.

На стадии Расцвета организацию характеризует идеальный баланс гибкости и контроля. Она стремится достичь большего и обладает богатством выбора. Хотя иногда она

² Более подробно о жизненном цикле организаций см.: Ицхак Адизес. [Управление жизненным циклом корпораций \(Managing Corporate Lifecycles\)](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. науч. ред.*

может перестараться, чаще всего ей удается добиться всего, чего хочется. Это двигатель, излучающий оптимизм.

Подобно состоянию расцвета физических сил, организационный Расцвет – это фаза, в которой идеальный самоконтроль сочетается с гибкостью. До достижения Расцвета организация гибка, но не обладает идеальным контролем. Когда наступает Старение, контроль возрастает, но снижается гибкость. В стадии Расцвета баланс проявляется в способности управлять эффективно и результативно³. В это время у организации идеальное здоровье: она преодолела слабости младенчества и детства, а возможные недуги старчества ей еще не грозят.

Однако для того, чтобы достичь Расцвета, нужно сначала пережить годы роста. Возможно, даже промежуточные фазы упадка. Нужно пережить Расцвет, чтобы уметь определить, где он заканчивается и как в нем остаться. Расцвет – это не место назначения. Это состояние. Это не точка на траектории, а отрезок пути. Для того чтобы оставаться в пределах этого отрезка, необходимо бороться за поддержание определенного состояния. Прежде чем замахиваться на то, чтобы бороться с судьбой (со старением), нужно понять, в чем эта судьба заключается. В общем, нужно разобраться, что такое жизненный цикл организации.

Достижение состояния Расцвета, поддержание или возвращение в него – вот цель, которой любой руководитель (будь то молодой предприниматель или опытный президент) должен посвятить свои усилия и мечты. Только на стадии Расцвета компании могут доминировать на рынке и сохранять лидерство.



Жизненный цикл организаций: компании, как и люди, проходят определенные стадии развития. И люди, и компании достигают пика здоровья и благоденствия на стадии Расцвета

³ Специфические термины методологии Адизеса: результативность (effectiveness) – степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиям потребителя этого результата; эффективность (efficiency) – соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов. Подробнее см.: Ицхак Адизес. [Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем \(How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems\)](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014; [Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни \(Mastering Changes\)](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014; [Управление жизненным циклом корпораций \(Managing Corporate Lifecycles\)](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. науч. ред.

Десять стадий жизненного цикла организаций

По моему опыту, организации развиваются и распадаются, проходя следующие десять стадий.

- Ухаживание
- Младенчество
- Давай-давай
- Юность
- Расцвет
- Стабильность
- Аристократизм
- Контробвинения
- Бюрократия
- Смерть

Стадии зарождения

СТАДИЯ 1

Ухаживание

Это стадия мечтаний и изъявления серьезных намерений в отношении мечты. Будущий основатель бизнеса взвешивает идеи и возможности, много рассуждает и начинает строить амбициозные планы по созданию рыночной ниши или целого нового рынка. Ухаживание заканчивается, когда основатель решается на риск, и тогда начинается Младенчество.

СТАДИЯ 2

Младенчество

На этой стадии учредитель от мечтаний и возможностей переходит к производству результатов, которые в деловом мире выражаются в продажах. Это время активной деятельности и извлечения пользы из возможностей. В некоммерческих организациях результаты принимают разную форму в зависимости от того, что необходимо для выживания компании. Для юной политической партии, например, результатами могут быть благожелательные отзывы в прессе, привлекающие избирателей и почитателей.

В ходе Младенчества никто не задумывается о документообороте, системах, процедурах и методах контроля. Основатель бизнеса работает по шестнадцать часов в день шесть-семь дней в неделю, занимаясь всем подряд. Даже самая незначительная проблема может

обернуться масштабным кризисом, поэтому все решения, от малых до великих, принимает учредитель. Стадия Младенчества завершается, когда налаживаются стабильные и предсказуемые движения денежных средств. Начинается стадия Давай-давай.

СТАДИЯ 3

Давай-давай

Это стадия быстрого роста. Продажи продолжают занимать ключевое положение. Основатели бизнеса, видя, что компания процветает, чувствуют себя неуязвимыми. Самоуверенность порождает риск вопиющих просчетов. Со всех сторон окружают благоприятные возможности, однако обилие возможностей создает вероятность больших проблем. Учредители формируют компанию вокруг людей, а не функций: талантливые сотрудники исполняют разную работу, но решения, к их досаде, принимает единолично учредитель. То, что во Младенчестве было нормой, на стадии Давай-давай становится аномалией.

Стадия Давай-давай завершается, когда компания сталкивается с проблемами. С ними приходит Юность.

СТАДИЯ 4

Юность

На этой стадии компания сталкивается с проблемой бесконтрольного роста и переживает трансформацию. Учредитель нанимает президента – исполнительного директора, но не спешит передать ему бразды правления. Работа затруднена конфликтами между «ветеранами» (командой, стоявшей у основания компании) и «новичками» (президентом и его ближайшим окружением).

Цели бизнеса забыты, пока все заняты разборками. Из-за внутренних дразг у людей не остается времени на работу с клиентами. Компания переживает временную потерю видения.

Если организация успешно преодолеет эту стадию и разработает меры контроля, не растеряв при этом гибкость, наступает стадия Расцвета.

СТАДИЯ 5

Расцвет

Расцвет – это стадия жизненного цикла, на которой все пребывает в гармонии. Дисциплина не мешает видению, контроль находится в равновесии с гибкостью. Организация дисциплинирована, но при этом изобретательна и постоянно отыскивает пути удовлетворения меняющихся нужд потребителя. В рамках существующей компании зарождаются децентрализованные подразделения-младенцы, питающие родителя новой энергией. Компания дышит жизнью и благополучием.

Если не прикладывать усилий, чтобы укрепиться в Расцвете, начнется старение.

СТАДИЯ 6

Стабильность

Организация все еще сильна, но ей не хватает пыла, сопровождавшего предшествующие стадии. Компания проявляет первые признаки старения. Раньше она стремилась к тому, чего хотела. Теперь хочет того, что ей доступно. Сотрудники все еще относятся к новым идеям благожелательно, но уже без прежнего энтузиазма. Финансисты начинают внедрять контроль за краткосрочными результатами. Маркетинг и отдел разработки новых продуктов теряют ключевые позиции в компании. Сотрудники восхваляют прежние достижения, но смотрят в будущее без особого энтузиазма. Если не вмешаться, то компанию ждет дальнейшее старение.

СТАДИЯ 7

Аристократизм

«Не выделяться» становится лозунгом жизни. Внешние признаки респектабельности: дресс-код, офисная мебель, должностные звания – приобретают огромное значение. Вместо того чтобы растить подразделения-младенцы, организация начинает покупать другие компании. В корпоративной культуре фокус смещается к тому, как исполняется работа, а не к тому, что конкретно делается и почему. Складывается впечатление, что компания стоит на месте и руководство толкает ее вперед за счет достижений прошлого. Бездействие в постоянно изменяющейся среде не проходит бесследно. Начинается стадия Контробвинений.

СТАДИЯ 8

Контробвинения

Это стадия распада, когда в компании начинается охота на ведьм: ищут, кто виноват, вместо того чтобы попытаться поправить положение. Снижение издержек становится важнее усилий по повышению продаж. Причина в том, что при снижении расходов быстрее видна разница в итоговых показателях. На этой стадии неясно, есть ли возможность увеличить продажи, даже если удастся сохранить издержки неизменными. Поэтому компания предпочитает принимать меры, которые позволяют достичь предсказуемых краткосрочных результатов, вместо того чтобы прилагать значительные усилия для существенного, но негарантированного долгосрочного улучшения.

Некоторые компании урезают издержки до такой степени, что начинается корпоративное истощение: у них не остается ни на что сил, и они умирают. На этой стадии пышным цветом расцветают предательства и склоки. Руководители борются за территорию, изолируясь друг от друга и от потребителей. В компании царит атмосфера зависти.

СТАДИЯ 9

Бюрократия

Если организация не погибла на предыдущей стадии, она переживает бюрократизацию. Ее либо защищает государство, либо поддерживает регулируемая среда. Критический фактор выживания – удовлетворение не потребителя, а покровителей, которые наделяют компанию ресурсами и контролируют ее поведение. В компании все толще становятся методические руководства, разрастается документооборот, и разные правила и политики душат инновации и изобретательность. Когда сотрудники возражают против процедур и процессов, руководство отвечает: «Так положено». Всеми забытому и покинутому потребителю приходится придумывать, как привлечь внимание компании. Для всего внедрены системы, и все работают по уставу.

СТАДИЯ 10

Смерть

Компания может умирать годами, а может погибнуть мгновенно, от одного удара, когда потоки денежных средств прекращаются и организация больше не может платить по счетам.

Для каждой стадии существует определенный набор действий, который способен помочь компании достичь Расцвета или вернуться в это состояние. Есть много компаний, которым это удалось, и их успех служит свидетельством верности принципов, изложенных в этой книге.

Какие стадии жизненного цикла нормальны?

Поскольку организации не рождаются в состоянии Расцвета, всем приходится сталкиваться с проблемами, характерными для предшествующих стадий. Это нормально. С другой стороны, руководители компании могут замедлять организационное старение, поэтому проблемы и стадии старения следует считать аномальными. Если за Тадж-Махалом ухаживать, он простоит вечно.

Как это возможно? Все системы устроены одинаково. Что происходит со старой машиной? Она разваливается. Что происходит со старым домом? Он разваливается. А что со старым человеком? То же самое.

Когда система стареет, в ней происходит дезинтеграция⁴. Однако переживать дезинтеграцию могут и молодые, развивающиеся системы. Общим знаменателем являются изменения. Они сопровождаются дезинтеграцией, ускоряя старение и даже вызывая преждевременную смерть. Однако существует антидот, секрет вечной жизненной энергии: жизнь можно продлить, если замедлить дезинтеграцию вопреки и благодаря изменениям. Дезинтеграция способна повлечь за собой преждевременное старение и увядание юных систем.

В ходе нормальных стадий развития организация может принять аномальные решения. На стадии Ухаживания аномальное поведение – это Интрижка. Для нее характерны возбуждение и страсть, но не хватает искренней заинтересованности. При первом же признаке опасности интерес испаряется. Интрижка не ведет ни к браку, ни к появлению детей у организации.

Аномалия на стадии Младенчества – Смерть младенца. Это происходит, когда основатель компании теряет интерес либо когда компания безвозвратно теряет денежные средства.

На стадии Давай-давай аномалия – «ловушка основателя». Отец, мать или семья учредителей не готовы уйти и позволить другим, более компетентным руководителям встать у руля. Предприниматели с психологией партизан, победивших в революции, пытаются управлять индустрией и экономикой, когда все, что они умеют, – это нападать из укрытия.

В Юности аномалия – пытаться избавиться от предпринимателей в компании, прежде чем дух предпринимательства устойчиво укоренился в организационной культуре. Те, кто стремится к контролю, хотят искоренить непредсказуемые элементы. Они изо всех сил давят на тормоз, и организацию парализует. Может показаться, что в этом состоянии в организации больше порядка, легче контролировать прибыли, а между тем улучшения носят краткосрочный характер. В зависимости от скорости изменений в отрасли компания может потерять инновационные преимущества. Ее продукция устареет, и компания начнет увядать.

⁴ Внутренняя дезинтеграция (специфический термин Адизеса) – сдерживающая сила, на преодоление которой необходимо затратить энергию, прежде чем от системы будет получен желаемый результат. *Прим. науч. ред.*

Нужна помощь?

Я настолько хорошо знаком с организационными проблемами, что на основании диагностики ключевых симптомов могу установить, на какой стадии жизненного цикла находится компания и что ей дальше делать. Когда компании знают свое положение относительно стадии Расцвета, они знают, куда им двигаться: вперед или назад.

Цель моей книги – показать дорогу вперед. Будущее не должно быть неожиданностью. Вам не должно казаться, что Бог, судьба, отрасль, правительство или чистое невезение стали причиной ваших проблем. Вы не одни. Развитие организации связано с решением нормальных и аномальных проблем, равно как и воспитание ребенка.

Когда вы воспитываете своего первого ребенка, каждая проблема кажется кризисом. Ко времени, когда появляется четвертый или пятый ребенок, они практически растут сами по себе: вы разобрались, в чем разница между нормой и аномалией, и можете в большей или меньшей степени предугадывать будущее и беречь свои силы. Вы по-разному реагируете на нормальные, тривиальные ситуации и ситуации аномальные, а потому серьезные.

Эта книга написана мной на основании опыта работы с сотнями компаний в более чем пятнадцати странах на протяжении более чем тридцати лет.

В последующих главах вы прочитаете, как диагностировать положение на стадии жизненного цикла. Вы сможете не только определить текущую стадию, но и познакомиться с ее характеристиками; сможете решить, чем вашей организации заниматься и кто должен этим заниматься.

Глава 2

С чего начать

Помните, цель этой книги – научить вас контролировать положение компании на траектории жизненного цикла. Даже если сейчас вам кажется, что будущим управляет рок, я докажу, что будущее можно предсказать и подготовиться к нему, если следовать проверенным принципам. Можно совершить триумфальный марш-бросок к Расцвету, устоять и укрепиться в нем. Если же компания пережила Расцвет и перешла на следующие стадии, вы узнаете, как вернуться в оптимальное состояние. Однако хочу предостеречь: опасно думать, что люди способны контролировать свою судьбу. Это противоречит исконным принципам природы человека. Тем не менее организации и коммерческие компании могут предопределять свое будущее (по крайней мере, в течение долгого времени).

Люди, которые руководят организациями, могут обмануть судьбу двумя способами: ускорить движение от молодости к Расцвету, когда судьба сама ведет их, или воспротивиться старению, когда судьба пытается увести их из Расцвета в сторону увядания и смерти. Способность противостоять судьбе является функцией знания: как ехать вперед на волне роста или как противодействовать гравитации, тянущей вниз.

Для начала нужно определить свое текущее положение на траектории жизненного цикла. В этой главе описано, на основании каких признаков и симптомов можно определить текущую стадию.

Возраст, размер и степень контроля

Прежде чем приступить к диагностике, поясню, что ни естественный возраст, ни размер компании не являются признаками определенной стадии жизненного цикла. Может показаться, что это противоречит здравому смыслу. Многие полагают, что крупные организации, например, по определению являются бюрократическими и потому находятся на пути к старению. Люди также склонны думать, что крупные компании медленнее реагируют на изменения (будь то внутренние или внешние) по сравнению с компаниями меньшими. Так ли это?

Когда я впервые приступил к анализу компании Philip Morris, объем продаж был близок к 9 миллиардам долларов. Несмотря на размер, это была юная компания. Свидетельство тому – сегодня продажи достигли 40 миллиардов в год, и, несмотря на то что Управление по контролю продуктов питания и медикаментов⁵ подвергает табачную индустрию критике, непохоже, чтобы рост Philip Morris замедлился. В то же время встречаются компании с продажами в пределах 2 миллионов долларов, которые находятся в стадии старения и с трудом реагируют на изменения на рынке.

Другое распространенное заблуждение: между возрастом и течением времени существует необратимая зависимость. Недавно я встретился с клиенткой, которая полагает, что, если ее компании семнадцать лет, она должна быть на стадии Юности. Я объяснил, что это равнозначно утверждению, что все подростки – незрелые люди. Ведь бывают и такие, что по зрелости не уступают взрослым. А бывают взрослые, которые ведут себя безответственно, как дети. Я встречал семидесятилетних индийских йогов с давлением и сердцебиением как у семнадцатилетних подростков. Видел и таких молодых людей, которые из-за курения, алкоголизма и вредного питания проявляли признаки раннего старения. Видел компании, которые в сто восемь лет характеризуются гибкостью, способностью к адаптации, изменениям и росту; а есть компании, которым пять лет, а они уже состарились, окостенели и оторвались от жизни.

Положение на траектории жизненного цикла зависит от двух параметров, которые связаны, но не зависят от естественного возраста и размера компании. Это самоконтроль и гибкость.

Давайте поговорим о взаимоотношении между корпоративной гибкостью и самоконтролем.

У юной компании, как у ребенка, самоконтроля мало, а гибкости много. Ребенок постепенно учится контролировать свои физические функции, мышление и эмоции. Со временем он становится взрослым и принимает полную ответственность за свои действия. Однако в ходе этого процесса ребенок мало-помалу теряет гибкость. Компания, которая достигла самоконтроля, не растеряв гибкости, находится в состоянии Расцвета. До этой стадии она гибкая, но ей не хватает контроля. После Расцвета контроль достаточен, но компания начинает костенеть.

Некоторые компании никогда не достигают Расцвета. Они либо погибают в юности, либо преждевременно стареют. Как продуктивно развиваться в направлении Расцвета? Что вызывает преждевременное увядание или поспешное старение после достижения Расцвета? Предлагаю мнение, выработанное после тридцати лет работы. Как только я сформулировал это объяснение, мне все стало казаться очевидным.

Источником всех проблем являются изменения, потому что они вызывают дезинтеграцию. Допустим, человеку сорок лет. Ему кажется, что он мудр и опытен, как семидесяти-

⁵ Food and Drug Administration (FDA). *Прим. перев.*

летние, а жена говорит, что он ведет себя как ребенок. В духовном смысле, возможно, он еще даже не сформировался. Знакомое описание? Если вы испытывали такое, это подобно душевному разладу, когда один аспект личности отстает от других. Психотерапевт бы сказал: «Соберитесь».

В юной компании стратегии маркетинга и продаж обычно меняются очень быстро, в то время как процессы бухучета застряли в каменном веке, а потребность в умелом управлении персоналом и вовсе еще не сформировалась. Дезинтеграция проявляется в виде проблем и кризисов.

Если источник проблем – дезинтеграция, то антидот очевиден: это интеграция. Организм здоров, когда он целостен (в психологическом и физическом смысле). Психологи противопоставляют «целостность» и «болезнь», и в большинстве языков слово «исцеление» родственно слову «целостность».

Чтобы правильно диагностировать и исцелить проблему, нужно задать себе вопрос: что развалилось? Помогут ли мои действия собрать части воедино или приведут к дальнейшей дезинтеграции?

Представьте ситуацию, с которой столкнулся Ли Якокка, когда встал во главе переживавшей трудные времена корпорации Chrysler. В целом компания была плохо интегрирована с рыночной средой. Продуктовая линейка не отвечала потребностям покупателей. Якокка предложил решение: попросил у профсоюзов уступок, пообещав со своей стороны работать за зарплату в один доллар. Это создало доверие и возможность сотрудничества между сторонами, и в компании удалось внедрить необходимые изменения. Хорошее ли это решение? На первый взгляд, да: Якокка спас компанию и стал образцом лидерства.

Давайте заглянем в корень проблемы. Когда дела компании пошли хорошо, Якокка наградил себя огромным бонусом и акциями в размере многих миллионов долларов. А рабочим, которые пошли на значительные жертвы ради спасения компании, удалось сохранить работу. Как вы думаете, что произошло с доверием?

Я считаю, что действия Якокки повлекли за собой долгосрочную дезинтеграцию.

В качестве другого примера возьмем компанию с раздутым штатом. Для того чтобы снизить затраты и увеличить прибыль, руководство решает заняться модернизацией. Хорошо это или плохо? Возможно, модернизация вполне обоснованна, вопрос только в том, какими методами она будет проведена и не оставит ли это шрамов на организационной культуре. Люди помнят обиды. Рассказы о сотрудниках, которых уволили после десятилетий верной службы, передаются от поколения к поколению. Люди не забывают предательства. Когда компания снова попросит сотрудников помочь ей пережить трудные времена, они все припомнят.

Диагностируя проблемы и породившую их дезинтеграцию, необходимо различать внешнюю и внутреннюю интеграцию. Внешняя интеграция – это энергия, которую компания тратит на то, чтобы определить, кто является ее клиентом, в чем состоят его потребности, как и посредством каких продуктов и услуг эти потребности удовлетворять. Внутренняя интеграция – это энергия, затрачиваемая на координацию усилий по производству продуктов и услуг внутри компании.

Когда организация тратит больше сил на внутреннюю, а не на внешнюю интеграцию, продажи и доходы снижаются, уровень обслуживания клиентов падает и компания начинает терять клиентов. Таковы законы природы: по закону сохранения энергии она не убавляется и не прибавляется, однако можно изменить ее форму. Люди распоряжаются ограниченным объемом энергии, и, если она потрачена на внутреннюю интеграцию, на внешнюю остается меньше. Чем больше перевес в сторону внутренней интеграции, тем более сложными, дорогими и болезненными окажутся попытки вернуться в состояние равновесия.

Диагноз осложняет природа дезинтеграции (будь то внутренней или внешней). Растущая компания делает все возможное для увеличения продаж: интегрируется во внешней среде. В то же время внутри она может переживать дезинтеграцию из-за недостаточных мер контроля движения товаров, производственных дефектов, отсутствия методов учета затрат, а также такой системы вознаграждения труда, которая вместо обеспечения оптимальной работы создает у сотрудников ощущение несправедливости и зависти.

Компании растут или увядают в зависимости от природы внутренней и внешней интеграции и дезинтеграции.

- Растущая организация на стадиях Ухаживания, Младенчества, Давай-давай и Юности интегрируется извне и дезинтегрируется внутри.
- Развивающаяся организация интегрируется и внутри, и снаружи.
- Организация, достигшая Расцвета, оптимально интегрирована и внутри, и снаружи.
- Стареющая организация на стадиях Стабильности или Аристократизма дезинтегрируется снаружи, но сохраняет внутреннюю интеграцию.
- Увядаящая организация в финальных стадиях Контробвинений и Бюрократии дезинтегрируется и снаружи, и внутри.
- Дезинтеграция прекращается только тогда, когда организация необратимо разрушена.
- После этого наступает смерть.

Интеграция является необходимым условием изобретательности. В компании, переживающей внешнюю или внутреннюю дезинтеграцию, сложно найти энергию и ресурсы для изобретения нового бизнеса, новых систем и вообще чего-либо нового. Такая организация расходует все свои усилия на выживание, пытаясь погасить повсеместные очаги возгорания. Сотрудники думают только о том, чтобы сохранить работу. Подобная среда неблагоприятна для конструктивных модификаций и изменяется только в направлении дезинтеграции.

По мере снижения вкуса к риску в организации снижается предприимчивость. А вкус к риску неразрывно связан со степенью заинтересованности. Когда организация дезинтегрируется, заинтересованность пропадает. В таких обстоятельствах даже основатели компании теряют к ней интерес.

Залогом интеграции являются взаимное уважение и доверие⁶. Говоря управленческим языком, уважение позволяет людям учиться на различиях; по Иммануилу Канту, это признание чужой индивидуальности. Когда мы признаем, что у других людей есть право мыслить иначе, появляется возможность чему-то у них научиться. Практическое разнообразие идей на основе взаимного уважения обогащает любую организацию. Что касается доверия в управленческом смысле, оно проявляется в понимании того, что люди способны достичь общих интересов (по крайней мере, в отдаленном будущем). Когда люди не верят в возможность общих интересов, они во всем друг друга подозревают.

Для того чтобы диагностировать, являются проблемы организации нормальными или аномальными, нужно задаться вопросом, существуют ли в компании взаимное уважение и доверие. Под организацией подразумеваются не только штатные сотрудники. Она включает всех тех, кто играет необходимую роль в реализации миссии компании: поставщиков, распространителей, временных сотрудников и инвесторов. Если между всеми участниками поддерживаются крепкое взаимное уважение и доверие, любые проблемы носят предсказуемый и переходный характер и с ними можно справиться.

⁶ Специфические термины методологии Адизеса: доверие – вера в наличие общих долгосрочных интересов; уважение – признание суверенитета другой стороны; признание права другого человека быть самим собой, быть отличным от нас, право иметь мнение, отличное от нашего. Подробнее см.: Ицхак Адизес. [Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. науч. ред.*

Если организация длительное время безуспешно пытается решить одну проблему и, что более важно, если взаимное уважение и доверие практически иссякли, это указывает на аномальный характер проблемы. Тогда пора обратиться за профессиональной помощью. Внешний консультант поможет выработать решение для долгосрочного роста и развития.

Одним из признаков наступления Расцвета является полная интеграция. С одной стороны, это хорошая интеграция во внешней среде: с клиентами, поставщиками, инвесторами и так далее. С другой стороны, это хорошая интеграция внутри: отлаженная работа всех бизнес-процессов. Достигнув пика Расцвета, компания может рассчитывать на долгую жизнь (при условии, что ей удастся сохранить баланс гибкости и контроля). Так и в человеческой жизни: почему, по статистике, женатые люди живут дольше, чем люди одинокие? Возможно, потому, что они обычно лучше интегрированы и внутри, и снаружи, в своем сообществе. Любви все покоряется, потому что любовь – это движущая сила интеграции. Ненависть приводит к преждевременному старению.

Все организации развиваются неравномерно, и это норма, потому что компоненты всех систем развиваются поочередно. Не бывает так, чтобы все компоненты системы развивались в унисон. Соответственно, можно предсказать циклическую цепочку развития и сопутствующие ей проблемы в организации независимо от размера, коммерческой или некоммерческой ориентации и применяемых технологий.

Когда компания переживает аномальную стадию жизненного цикла или аномальные для текущей стадии проблемы, это указывает на непредвиденную дезинтеграцию.

По мере прочтения вы можете поддаться соблазну угадать стадию жизненного цикла, на которой находится ваша компания. Постарайтесь избежать упрощения. Подобно человеческой жизни, поведение организации постоянно изменяется. Когда нам кажется, что нам что-то угрожает, мы чувствуем себя ранимыми или чего-то боимся, мы можем начать вести себя как дети. Когда мы уверены в себе, радуемся успеху и достижениям, то на шаг приближаемся к Расцвету. А когда устаем, ведем себя как старики. Сколько нам на самом деле лет? По большому счету, нам столько, на сколько мы себя ведем. То же самое верно и в отношении организаций. Присмотревшись, вы обнаружите, что ваша компания обладает признаками, характерными для разных стадий жизненного цикла. Более того, разные части организации могут находиться – и чаще всего находятся – на разных стадиях развития. Отдел маркетинга должен быть вечно юным: чутко реагировать на изменения, быть агрессивным и изобретательным. С другой стороны, бухгалтерии присуще вести себя как старой организации: хорошо организованной, намеренно негибкой, крайне предсказуемой. Даже разные филиалы одной компании (какие-то новые, какие-то старые) могут вести себя по-разному.

Как же определить возраст организации? Общей формулы нет. Нужно провести анализ отдельных единиц: отделов, филиалов, головного офиса, компании в целом и определить характеристики каждой единицы.

Хочу предупредить, что цель моей работы не диагностика. Моя цель – дать сотрудникам организации инструменты для самостоятельной постановки диагноза. Когда все участники едины в понимании того, что происходит с организацией и почему это происходит, можно пожинать плоды. Люди начнут действовать в унисон. Поэтому я предлагаю, чтобы вы читали эту книгу не в одиночку и не пытались самостоятельно сделать выводы. Обсудите содержание книги с командой и придите к согласию относительно диагноза и плана дальнейших действий.

Меры, направленные на изменение положения на траектории жизненного цикла, следует предпринимать постепенно. Организации не прыгают из Младенчества в Расцвет или из старости в Расцвет. Им необходимо пошагово передвигаться по жизненному циклу из одной стадии в другую. Переход может быть очень быстрым, но перепрыгивать стадии нельзя.

Лидеры, которые руководят движением к Расцвету, тратят много времени на решение бесконечного потока проблем. Необходимо понимать, какие проблемы являются критическими для успеха организации, а какие – нет. Решение некоторых проблем можно делегировать подчиненным. Эта книга поможет расставить акценты и сконцентрироваться на том, что критически важно для успеха организационной трансформации.

Отрицание – враг диагноза

Любые улучшения начинаются с признания того, что нужна помощь. Отрицание истощает силы, отнимает ресурсы и время, которые можно было потратить на конструктивную деятельность. Оно тормозит здоровое развитие. Отрицание (недостаточное осознание, нежелание признавать реальность) опасно, потому что указывает на отчуждение и уход от сути существования организации. Потеря осознания порождает проблемы. Условие правильного диагноза – осознанная осведомленность. Компании, страдающие отрицанием и взаимными заблуждениями, придут к ложному диагнозу.

Как компания может достичь осведомленности? Ее сотрудники должны понимать свою окружающую среду и честно взаимодействовать друг с другом. Открытость в отношениях между всеми участниками организации имеет первоочередное значение. Если этого нет, нужно привлечь профессиональную помощь, это необходимо на пути к Расцвету. Чем выше осведомленность, тем более компания восприимчива к положительным изменениям.

Элементы организационного диагноза и терапии: лакмусовая бумажка управленческой ответственности

Для решения проблем и достижения Расцвета необходимо сочетание шести классических зон управленческой ответственности: стиля, структуры, стратегии, персонала, системы вознаграждений, а также планирования и целеполагания. Отдельный вес этих элементов меняется в зависимости от стадии жизненного цикла; практический характер также изменяется (должен изменяться) со временем сообразно стадии развития компании.

Для того чтобы достичь Расцвета, сначала нужно добиться здорового состояния на текущей стадии жизненного цикла, а затем подготовиться к движению. Руководители компании, как родители в семье, знают, что с ребенком следует обращаться по-разному, когда он маленький и когда взрослеет.

Стиль

То, как руководители выносят решения и как они их исполняют, имеет критическое значение для морали компании. А мораль, в свою очередь, отражается на продуктивности. Новорожденными компаниями приходится управлять в героическом, авторитарном стиле, ведь без волевого родителя младенец может умереть. Стареющей компании, погружающейся в состояние бюрократического паралича, тоже нужен сильный лидер, способный кардинально сменить направление и повести всех за собой. Так и в жизни: подростка не нужно особо воодушевлять, чтобы он больше двигался, однако человеку средних лет зачастую приходится нанимать личного тренера, чтобы не терять энтузиазм.

На других стадиях развития чрезмерная централизация процесса принятия управленческих решений подавляет предпринимательство, ведя к параличу. Так, китайские вожди настаивают, чтобы по всей стране часы показывали пекинское время, а в результате в Монголии полдень наступает посреди ночи.

Структура

Для каждой стадии жизненного цикла характерна определенная оптимальная структура. Когда компания-младенец находится в свободном плавании и всем занимаются пред-

приниматель и его команда, то лучшая структура – это отсутствие структуры. Полагайтесь на Бога и запасайтесь пулями. Контроль может задушить организацию, препятствуя гибкости и вызывая преждевременное старение. Для сравнения: в долгожданном Расцвете здоровая компания процветает в условиях четко определенных правил и ответственности. Потом, когда в компании начинается децентрализация (как в семье, когда появляются дети), возникает нужда в разноплановой управленческой команде. Нужны и такие менеджеры, которые могут управлять головным офисом, и такие, которые руководят филиалами, находящимися на других стадиях развития.

Стратегия

У родителей двухлеток иные заботы, чем у родителей двадцатилетних молодых людей. То же самое и с компаниями. Молодые компании, например, поначалу озабочены быстрым ростом продаж, а достигнув бума, переключаются на развитие структуры, контроль затрат и обеспечение прибыли. В противном случае существующая структура и операционные системы не справятся с потоком заказов, прибыль начнет снижаться и компании грозит крах. В общем, наступает время повзрослеть.

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.