

/МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА/

О том, когда возникшая проблема становится для компании возможностью меняться к лучшему...

Ирина Слесарева, вице-президент по маркетингу и HR группы компаний «Стинс Коман»

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КОРПОРАЦИЙ

Ицхак Калдерон Адизес

Ицхак Адизес

**Управление жизненным
циклом корпораций**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2004

Адизес И. К.

Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес —
«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2004

Любая организация переживает тот же жизненный цикл, что и человек: она рождается в муках, затем наступают детство, юность, зрелость. На самом деле люди начинают стареть с момента своего рождения. То же самое происходит и с организациями. Разница этих процессов только в том, что для человека сыворотку вечной молодости еще не придумали, а для компаний она существует. Этот секрет рыночной молодости и задора изобрел один из лучших бизнес-мыслителей современности Ицхак Адизес. Эта книга – «библия» метода Адизеса. Это единственная книга, в которой автор последовательно рассматривает все три основные составляющие части своей методологии. В ней вы найдете блестящие практические рекомендации по совершенствованию управления и ответы на вопросы: почему одни компании достигают колоссального, а также устойчивого расцвета, а другие стареют и умирают? какие проблемы на каком этапе развития нормальны, а какие аномальны? как быстро диагностировать и решить управленческие проблемы? какие четыре стиля лидерства необходимы для успешного сотрудничества и руководства организацией? Книга переведена на 30 языков.

© Адизес И. К., 2004
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2004

Содержание

Предисловие от партнера издания	6
Предисловие автора	8
Предисловие к русскому изданию	9
Введение	17
Что нового в этом исправленном и дополненном издании?	18
Цель, методология и организация	20
Часть I	22
Глава 1	22
Непрерывность возникновения проблем	22
От предсказания к ускорению	25
Общая причина	26
Жизненные циклы и природа проблем	27
Нормальные и аномальные проблемы	27
Типичный путь и оптимальный путь	29
Глава 2	32
Формирование приверженности	32
Основатель: пророк или делец?	34
Правильное формирование приверженности	37
Настоящая любовь или увлечение?	39
Конец ознакомительного фрагмента.	40
Комментарии	

Ицхак Адизес

Управление жизненным циклом корпораций

Ichak Kalderon Adizes
MANAGING CORPORATE LIFECYCLES
ADIZES INSTITUTE PUBLICATIONS

Научные редакторы: Дмитрий Чичикалюк, сертифицированный консультант Российского офиса Института Адизеса, Certified Adizes Symbergetic™ Consultant, Институт Адизеса (Adizes Institute, USA); Ашот Сеферян, кандидат социологических наук, директор программы Executive MBA Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ

Благодарим за помощь в работе над книгой Анну Чедия, личного помощника, литературного агента Ицхака Адизеса

© Dr. Ichak Adizes, 2004

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

* * *

Предисловие от партнера издания Когда в борьбе за успех не стоит забывать о том, на каком этапе развития находится компания

Крупный успех составляется из множества предусмотренных и обдуманных мелочей.

В. О. Ключевский

Группа компаний «Стинс Коман» с завидной периодичностью поддерживает издание книг доктора Ицхака Калдерона Адизеса в России, продвигая идеи и методологию одного из мировых экспертов в области повышения эффективности работы компаний. Я уверена, что его подходы, глубоко востребованные в российской бизнес-среде, будут способствовать успеху компаний любого уровня, для которых все проблемы, возникающие на различных этапах развития, станут возможностью меняться к лучшему.

Это новая книга, где профессор Ицхак Адизес, обобщая свой тридцатилетний опыт работы с организациями, последовательно излагает, какие силы движут системами на разных этапах их жизненного цикла и как основатели бизнеса, рискуя личной жизнью, самоотверженно соединяют воедино идею, рынок, инвестиции и создают компании-монументы, которые «переживут своих творцов».

Жизненные циклы корпораций определяются не хронологическим возрастом, и для того, чтобы достичь Расцвета, совсем не обязательно, по свидетельству автора, «переживать все трудности периода роста. Есть оптимальный путь». Он заключается в том, чтобы понять и принять то, что изменения постоянны и неизбежны. «Пока мы хотим чего-то большего и лучшего, мы развиваемся, соответственно, у нас есть мотивация к изменению, – констатирует автор. – Изменения должны быть ожидаемыми, прогнозируемыми, планируемыми и постоянно испытываемыми».

В то же время любые изменения влекут за собой проблемы, и чем успешнее организация, тем они более сложные. Но это неотъемлемый атрибут успешности. «Борьба за успех – это борьба с проблемами. Радуйтесь. Без проблем вы были бы мертвы».

Задача менеджеров компании не только в том, чтобы постоянно решать возникающие проблемы, но и в том, чтобы быстрее всех принимать правильные решения с учетом структуры организации. Именно структура, по мнению доктора И. Адизеса, обуславливает поведение организации и определяет ее стратегию.

Как гласит арабская пословица, «Дьявол скрывается в деталях», потому, продумывая структуру организации, нужно конкретизировать все аспекты. «Чтобы при продвижении вперед были укреплены тылы и не обвалилась вся конструкция, структура организации не должна быть набором случайных решений».

Сегодняшний день, по методу доктора И. Адизеса, нужно планировать с учетом ожидаемых завтрашних событий, что требует креативности и готовности рисковать. Поэтому среди четырех управленческих ролей – Производство результатов (Р), Администрирование (А), Предпринимательство (Е) и Интеграция (И) – автор особо выделяет Предпринимательство, считая, что именно оно поддерживает жизнь в организациях.

Продвижение компании к заветной цели – Расцвету – ускоряет продвижение к духовности. Чтобы быть функциональной, то есть результативной, организация изначально должна определить, для чего она существует, на кого ориентирована и какие потребности будет удовлетворять. Другими словами, устойчивый бизнес, по свидетельству И. Адизеса, является духовно мотивированным и социально ответственным.

Сотрудникам необходимо знать, что их ожидает, чувствовать, что они могут добиться желаемого результата, и иметь личную причину для выполнения задания. «Когда люди верят в то, что они делают, они стараются работать больше и лучше».

Кроме обширной аналитической части, книга включает и «практические рецепты действий». Методология доктора И. Адизеса, как он сам называет, симбергетическая, позволяет определить положение организации на кривой жизненного цикла и наметить дальнейшую стратегию развития. Она дает возможность повысить осознанность взаимосвязей внутри коллектива. Его практические рекомендации по совершенствованию управления будут полезны, в первую очередь, собственникам бизнеса и топ-менеджерам, которые, проанализировав изложенный в книге материал, могут постараться избежать «хирургического вмешательства», уберечь себя от принятия неверного управленческого решения, способного привести компанию к гибели.

В книге даны ответы на вопросы: почему одни компании достигают колоссального расцвета, а другие канут в небытие? какие болезни роста нормальны, а какие аномальны? какими методами можно быстро диагностировать и решить управленческие проблемы?

Все в наших руках...

Ирина Слесарева,

вице-президент по маркетингу и HR группы компаний «Стинс Коман»

Предисловие автора

В настоящее время Россия переживает сложный процесс трансформации, сопровождающийся глубокими изменениями во всех сферах жизни. Страна переходит от плановой экономики к рыночной, и этот переход сопровождается кризисными явлениями в политической, экономической и культурной жизни на самых разных уровнях: общества, организации, семьи и отдельной личности.

Методы управления в России также изменяются: от административно-командных, унаследованных от Советского Союза, к менее иерархическим и менее жестким – как того требует рыночная экономика. Кроме того, на смену старым управленцам, придерживавшимся авторитарного стиля руководства, приходят молодые, отличающиеся более гибким мышлением; рабочие в России стремятся адаптироваться к новым условиям; а российские менеджеры ищут методы управления, сочетающие в себе особенности российской культуры и западную эффективность.

Используя инструменты, предоставленные в этой книге (этот параграф будет лучше понят теми, кто уже прочитал книгу), можно сказать, что трансформация характеризуется попытками ослабить (А) и усилить (Е) и эти изменения влияют на (И); таким образом, российское общество в определенной степени переживает процесс дезинтеграции.

Я верю, что эта книга представит концептуальные инструменты, которые смогут оказаться полезными по крайней мере для лучшего понимания происходящих изменений или, в итоге, для содействия тому, чтобы эти изменения оказались более продуктивными и эффективными и вызвали минимальную дезинтеграцию.

В течение последних 35 лет, работая со многими компаниями из более чем 50 стран, я занимался внедрением систем управления изменениями, которые я сам разработал и о которых рассказываю в данной книге (одной из семи книг, посвященных описанию моей методологии). Эта книга создана на основе опыта сотрудничества с моими клиентами из разных стран мира, и каждый ее параграф отражает то, что происходило с реальными людьми, и то, какие выводы я сделал на основе анализа их успехов и неудач. Эта книга переведена на 30 языков, а изложенная в ней методология используется теперь более чем в 50 странах мира. Поэтому я твердо уверен, что представленный в ней материал будет применим и в России. Я искренне надеюсь, что она вооружит современных российских менеджеров новыми методами понимания того, как и почему изменяются организации, а также инструментами управления, позволяющими сделать эти изменения максимально спокойными и эффективными для достижения краткосрочных и долгосрочных успехов их компаний.

Предисловие к русскому изданию

Уважаемый читатель!

Вы держите в руках удивительно интересную и практичную книгу по менеджменту. Думаю, не ошибусь, если скажу, что это *лучшая и наиболее полная из книг*, принадлежащих перу известного «гуру» управленческой теории доктора *Ицхака Адизеса*. Одновременно – это и одна из лучших книг по менеджменту, написанных за последние два десятилетия. В книге в наиболее полной версии излагается прикладная управленческая теория, известная во всем мире как «методология Адизеса».

Доктор Адизес является плодовитым автором. Он написал и издал две дюжины книг по бизнесу и менеджменту, где на основе своей методологии рассмотрел вопросы жизненного цикла организации, лидерства, управления изменениями, стратегии и др. Но это не все. Каждая вторая книга Адизеса становилась управленческим бестселлером, что, согласитесь, случается не часто. Его книги были переведены на многие языки мира и изданы в десятках стран. Это поставило имя автора в один ряд с классиками управленческой теории первой величины.

Однако даже среди многочисленных бестселлеров Адизеса книга «Управление жизненным циклом корпораций», которую вы держите в руках, занимает особое место. Почему это так? Потому что *это единственная из его книг, где автор последовательно рассматривает все три основные составляющие части своей методологии*, параллельно демонстрируя, как эта методология используется на практике для решения наиболее сложных управленческих проблем. И не будет преувеличением сказать, что, если бы Адизес написал и издал только эту книгу и ничего больше, этого было бы достаточно, чтобы навсегда войти в историю управленческой мысли.

У книги есть еще одно немаловажное отличие: она написана удивительно метким языком. Даже наиболее сложные моменты объясняются просто и логично. Автор обладает даром образного мышления и умением заинтриговать и повести за собой читателя, постепенно и легко преодолевая вместе с ним все более неожиданные и загадочные повороты лабиринта управленческой мысли. Едва ли не на каждой странице вы встречаете оригинальные управленческие афоризмы, множество шуток и удачных сравнений. Все это делает чтение не только полезным, но и весьма увлекательным.

* * *

С доктором Ицхаком Калдероном Адизесом¹ судьба в первый раз свела меня на международной конференции Ассоциации школ бизнеса стран Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН) в Киеве, где он выступал с докладом о своей методологии.

За два десятилетия активной работы в российском бизнес-образовании мне посчастливилось послушать едва ли не всех основных «гуру» современного менеджмента. Если добавить к этому более чем десятилетний опыт руководства одной из ведущих бизнес-школ страны и возможность отследить на практике реальную применимость очередной модной концепции, можно понять мое достаточно критичное отношение к мировым авторитетам в области управления. Обычно на встречи с «гуру» я приходил, уже составив вполне определенное мнение об авторе по его книгам, прочитанным в русском переводе или в англоязычном подлиннике. Некоторые из авторов производили сильное впечатление, дополняя своеобразной манерой подачи

¹ С 1 января 2006 года доктор Ицхак Адизес является научным консультантом программ Института бизнеса и делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

материала на презентациях то, что ранее излагали в книгах. После этого обычно их книги хотелось перечитать или хотя бы пересмотреть еще раз. Презентации же большинства других вызывали разочарование. После их окончания оставалось некое неудовлетворение, подсознательное сомнение: «Неужели человек, который так плохо выглядел на сцене полчаса или час назад, действительно сам мог написать книги, сделавшие его известным?»

С Ицхаком Адизесом все произошло с точностью до наоборот. Хотя с теорией жизненного цикла организации, носящей его имя, я был неплохо знаком по бизнес-литературе, собственно книг автора я до этой встречи не встречал и в подлиннике их не читал. Что, впрочем, отнюдь не понизило степень моей критической предвзятости перед началом презентации.

Чтобы читатель почувствовал атмосферу форума, которая сложилась на момент выхода доктора Адизеса на трибуну, отмечу, что программа первого дня была весьма насыщенной. Поэтому в конце рабочего дня (выступление Адизеса было последним) мы – деканы, ректоры, директора полутора сотен школ бизнеса Восточной и Западной Европы, Азии и Америки – порядком устали. К этому стоит добавить, что добрая половина из двух сотен участников конференции (включая автора) были «долгожителями» в бизнес-образовании и за свою карьеру имели возможность «вживую» наблюдать на трибуне Майкла Портера, Манфреда Кэ де Ври, Генри Минцберга, не говоря уж об эпатажно-неглубоком тандеме Нордстром – Ридестролле. Покорить такую искушенную, да еще и усталую, аудиторию громким именем было невозможно. Требовалось показать настоящий профессионализм. И не в дидактически убаюкивающей форме, как вещают, скажем, авторы книг о «карте сбалансированных показателей», а в форме искрометной презентации. Не рассчитывая на то, что это будет так, я специально сел ближе к выходу, чтобы иметь возможность незаметно удалиться из зала. Киевский Крещатик, покрытый красно-желтой листвой бабьего лета, был сильным конкурентом в борьбе за мое вечернее время. Однако выступление доктора Адизеса превзошло ожидания. Своей харизмой и увлеченностью он буквально втянул нас в режим совместного анализа сложных управленческих ситуаций, в поиск нетривиальных решений. А его отменное чувство юмора (так похожего на одесский юмор) заставляло аудиторию смеяться и аплодировать каждые пять-десять минут.

Талантливых ученых и одновременно консультантов-практиков всегда отличает метафоричность речи, использование ярких сравнений, шуток и юмора. Эти особенности широко представлены во всех статьях и книгах доктора Ицхака Адизеса. Ответы на вопросы, касающиеся сложнейших проблем управления, Адизес формулирует настолько ярко и просто, что многие из его формулировок заслуживают, по нашему мнению, того, чтобы быть изданными в форме специального сборника управленческих афоризмов.

* * *

Парадоксально, но вплоть до последнего времени имя Ицхака Адизеса и его методология были известны в нашей стране лишь узкой группе профессионалов. Переводов его книг и статей на русский язык не было. Однако ситуация, похоже, начинает исправляться. Теория Адизеса становится все более популярной и даже модной. Статьи о его методологии публикуются в ведущих российских деловых изданиях. Готовятся переводы книг. И, по нашему мнению, знаково, что среди первых книг автора, издаваемых в России, находится его лучшая книга: [«Управление жизненным циклом корпораций»](#). Причем издается одним из лучших издательств в добротном, профессионально выполненном переводе, позволяющем сохранить стройную логику, колоритный язык и искрометный юмор автора.

* * *

Книга «Управление жизненным циклом корпораций» состоит из трех логически взаимосвязанных частей, где излагаются ключевые элементы «методологии Адизеса», а также из приложений и проблемных ситуаций («кейс стадиз»), объединенных в четвертую часть.

Здесь иллюстрируются и детализируются положения и выводы, рассмотренные ранее. Что же касается первых трех частей, то они представляют собой классическую исследовательскую триаду: анализ – анализ – синтез. Вначале автором подробно анализируется теория жизненного цикла – базовая, конструирующая часть его методологии (два десятилетия назад именно теория жизненного цикла принесла Адизесу всемирное признание). На нее накладывается анализ личностных качеств или стилей, которыми должен обладать руководитель успешной организации. В результате синтеза мы получаем блестящие практические рекомендации по совершенствованию управления: рассмотрение того, какие управленческие стили должны доминировать или отступать в тень на конкретных этапах жизненного цикла.

Стоит обратить внимание читателя на то, что первая и вторая части методологической триады (первая и вторая части книги соответственно) сами по себе практичны и инструментальны. Они могут использоваться каждая по отдельности, поскольку связаны с решением задач и проблем, которые ежедневно встают перед практикующими менеджерами. Вместе с тем именно третья, или интегрирующая, часть несет в себе наибольший практический потенциал, дает наибольшее число инструментальных ориентиров. Чтение первой или второй частей возможно по отдельности, вне взаимосвязи друг с другом (что позволяло автору неоднократно издавать их в форме отдельных книг). В отношении третьей части это не так. Понимание третьей, синтетической или интегрирующей, части теории Адизеса невозможно без знания и осмысления материала первой и второй частей. Без этого ее понимание и использование на практике затруднено. Остановимся кратко на содержании основных частей книги и элементов методологии Адизеса.

* * *

Всем, кто работал в бизнесе, хорошо известно, что жизненный цикл организации похож на жизнь человека. Организация рождается в творческих и предпринимательских муках. Переживает трудности и радости отрочества и юности. Достигает зрелости. А затем многие организации начинают стареть, дряхлеть. Их постепенно вытесняют с рынка молодые и динамичные конкуренты. За старостью следует организационная смерть. О которой так и хочется сказать: «неизбежная».

Однако здесь-то и начинается самое интригующее. В отличие от жизни людей жизненный цикл организации не ограничен каким-то временным периодом. Известны многочисленные примеры организаций, которые десятилетиями находятся в фазе расцвета и зрелости, сохраняя рыночную молодость и задор. Подобно Дориану Грею, знаменитому персонажу Оскара Уайльда, эти организации будто открывают секрет вечной молодости. Их торговые марки десятилетиями, а то и столетиями не сходят с первых полос деловых журналов и газет. Их руководители и владельцы становятся символом жизненного успеха и образцом для подражания нескольких поколений бизнесменов, менеджеров и предпринимателей. Как это им удается? Ведь известно, что подняться на вершину легче, чем удержаться на ней.

В бизнесе, как в горах, на самой вершине всегда холодно и неудобно. Того и гляди, налетевший неожиданно ветер перемен сдует в пропасть. Именно здесь начинается проверка характера, физической формы и воли к победе. Успех расслабляет. И испытание успехом, славой, признанием, которые приходят к компании и ее руководству на стадии расцвета и зрелости,

является самым сложным. Это время, когда менеджмент компании, что называется, проходит проверку на прочность. Это период, когда внезапно становится ясно, в какой мере достигнутые ранее успехи были связаны с силой личности их лидера, его стратегическим видением, его способностью создать сплоченную команду и повести ее за собой, а в какой – результатом удачи и благоприятного стечения обстоятельств на рынке. Многим руководителям, испытавшим в своей карьере эйфорию от успехов и роста, знаком этот всегда неожиданно возникающей «момент истины», когда приходится переоценивать бывшие ценности и искать новые ориентиры. Когда эйфория успеха сменяется своего рода управленческим похмельем, развитие компании неожиданно замедляется, коллектив, казавшийся еще вчера командой единомышленников, начинают сотрясать открытые и скрытые конфликты, еще вчера ясные перспективы исчезают в пелене тумана внутренних и внешних проблем и т. д. И для компаний, чьи руководители не понимают, что оставаться «наверху», не проводя регулярных и фундаментальных изменений, нельзя, что достижение фазы расцвета – всегда начало нового этапа жизни организации, что этот новый этап в чем-то сложнее и ответственнее, чем фаза роста, – для этих компаний рост и расцвет сменяются спадом. А на горизонте вместо лучезарных высот начинает маячить пугающая перспектива банкротства и выхода из игры.

Вечные управленческие вопросы: как поднять свой бизнес на лучезарную вершину успеха? Какие фазы развития надо при этом пройти, какие трудности преодолеть, какие проблемы вовремя решить? И самое главное, как удержаться на вершине? Как почувствовать зараннее, где неизбежные проблемы роста превращаются в организационные патологии, омертвляя целые участки деятельности компании, угрожая успеху? *На эти вопросы отвечает первая часть книги Адизеса.*

* * *

Успешный менеджер и лидер обычно обладает особым типом интеллекта, который отличается от интеллекта ученого. Этот тип интеллекта называют эмоциональным. Наличие эмоционального интеллекта подразумевает способность убеждать людей, вдохновлять и вести за собой. Это особый талант, ставший в последние годы предметом специального исследования в теории менеджмента. С легкой руки таких «гуру» теории менеджмента, как Джон Голон и Манфред Кэ де Ври, развитие эмоционального интеллекта трактуется сегодня как едва ли не самое важное для успеха в бизнесе. Очень часто гениальные ученые имеют слабый эмоциональный интеллект. То же верно и в отношении многих, хотя далеко не всех, студентов-отличников. И наоборот, люди с интеллектом, недостаточным для освоения сложной фундаментальной науки, *иногда* (хотя и не часто) оказываются наделенными от природы недюжинным эмоциональным интеллектом.

В этой связи не могу не вспомнить, как на одном из форумов российского делового сообщества ко мне подошел представительный мужчина в возрасте тридцати с небольшим и спросил: «Вы меня помните? Я был вашим студентом в МГИМО». Поскольку до перехода в бизнес-образование автор этих строк почти 16 лет преподавал в своей alma mater политическую экономию, а затем микро– и макроэкономическую теорию, вопрос не удивил. И я вежливо и привычно ответил: «Откровенно говоря, нет. Извините. И спасибо, что вы меня помните». Но разговор на этом не закончился. Мой бывший студент продолжал: «А вот я хочу напомнить вам, что пересдавал вам “политэк” несколько раз и получил у вас тройку на выпускном “гэке”. Хочу, чтобы вы знали, что были неправы. Ведь теперь я собственник и генеральный директор крупнейшей в России дилерской сети по продаже зарубежных автомобилей». И он протянул мне свою визитную карточку.

Мой бывший студент был прав и неправ одновременно. Неправ, потому что, судя по всему, природа обделила его талантом исследователя-теоретика. Ему тяжело давались понятия

абстрактной теории. И ученый из него вряд ли когда бы то ни было мог получиться. Прав, потому что плохая успеваемость по теоретической и оторванной от жизни дисциплине скрыли от меня талант другого рода, которым он, несомненно, обладал, – талант организатора и лидера.

Природа при распределении талантов стремится соблюдать определенную справедливость. Певцы с сильным голосом и абсолютным слухом редко способны к балету. И наоборот. Можно по пальцам пересчитать гениальных математиков, обладавших даром художника или поэта. Или поэтов, которым удалось внести вклад в математику или физику. Сказанное верно и применительно к таким профессиям, как ученый-исследователь, преподаватель-консультант и бизнесмен или менеджер. Сказанное подмечено в знаменитом вопросе-афоризме, возникшем, кажется, уже в период перехода к рынку: «Если ты такой умный, то почему ты такой бедный?» Действительно, научный интеллект не обязательно дополняется природной бизнес-смекалкой и умением выстраивать отношения с людьми, вести людей за собой, то есть интеллектом эмоциональным.

Однако понять, что такое эмоциональный интеллект, значительно проще, чем разложить это понятие на составные части. Что стоит за этим? Какие черты должны доминировать в характере лидера, чтобы люди верили в него, шли за ним? Какими чертами должен обладать идеальный руководитель? *Ответам на эти вопросы посвящена вторая часть книги Адизеса*, где рассматриваются четыре доминанты характера или четыре стиля лидерства, которые необходимы для успешного руководства компанией.

* * *

Ваша компания растет. Это не может не радовать. Одновременно вы чувствуете, что на решение всех проблем вас уже не хватает. Попытки еще более уплотнить время больше не дают ощутимых результатов. Время на отдых, друзей и семью сведено к минимуму. Других резервов – нет. Работа с интенсивностью белки в колесе все чаще порождает полосы депрессивного настроения. А что же заместители? Почему они не решают вопросов? Почему вам все время приходится вмешиваться и что-то корректировать. Очевидно, что в стиле менеджмента, в самом себе и своем окружении необходимо что-то менять. Но неясно что.

Описанная ситуация знакома многим не понаслышке. В поисках выхода мы обращаемся к управленческой науке, пытаясь понять, как стать идеальным менеджером и лидером. Однако чтение книг также не улучшает настроения. Из них выясняется, что для успеха менеджер должен одновременно обладать множеством качеств:

- способностью постоянно заботиться об интересах клиентов и имидже компании, быть готовым неустанно работать в этом направлении;
- быть отличным администратором, то есть уметь рационально организовать, упорядочить, систематизировать работу подчиненных, наладить строгую и своевременную финансовую отчетность и контроль;
- быть «впередсмотрящим», креативным и предприимчивым. То есть иметь стратегическое видение, врожденное чувство инноватики, готовность к риску, способность к неординарным решениям и видению перспективы;
- быть творцом принципов сильной корпоративной культуры, воспитателем коллектива, опытным антикризисным управляющим, вдумчивым отцом-интегратором, харизматическим вдохновителем командной работы во имя корпоративных целей.

Однако менеджеров, обладающих всеми перечисленными качествами, в природе не существует и существовать не может, поскольку эти качества являются взаимоисключающими и не могут в одинаковой мере доминировать в характере ни у одного человека. И, следовательно, бессмысленно загонять себя в тупик, стремясь объять необъятное.

А коль скоро это так, то хороший менеджер-лидер не должен стремиться быть везде лучшим, а должен организовать руководящий состав компании так, чтобы все важнейшие качества и таланты, которые необходимы для успешного роста компании, были представлены в ее руководстве. Таких основных качеств (их можно назвать стилями лидерства, характеристиками менеджера, доминантами характера или «витаминами успеха», как их называет Адизес) не так уж и много. Точнее – их всего четыре. Однако, по Адизесу, именно их синергетическое сочетание подпитывает растущую компанию, как витамины – живой организм, обеспечивая успех и развитие.

Почему этих стилей руководства и лидерства именно четыре? И что это за стили или что это за «витамины успеха»? Для успешного управления компанией, утверждает Ицхак Адизес, руководство компании должно обладать следующими доминантами характера, и, следовательно, в руководстве должны быть следующие четыре типа руководителей: **«Производитель»**, **«Администратор»**, **«Предприниматель»** и **«Интегратор»**.

Первый тип руководителя – это ориентированный на результат **«Производитель»**. Он должен отвечать за производство товаров и услуг. Его роль или стиль руководства обозначается латинской буквой **«Р»** – от английского слова **Producer**. Для правильного понимания уточним: результатом, к которому должна стремиться любая компания, является качественное удовлетворение потребностей клиентов. Если компания удовлетворяет потребности клиентов, клиенты возвращаются в компанию за продуктами или услугами вновь и вновь. Клиенты ведут в компанию своих друзей. Доля рынка растет. Именно в неустанной работе на благо клиентов и состоит роль **Производителя**, а реализации этой функции способствует управленческий витамин или доминанта характера – **«Р»**.

Однако на рынке важно не только удовлетворить потребности клиента, но и сделать это с минимальными издержками, чтобы получить прибыль. Здесь роли Производителя **уже** недостаточно. Удовлетворение потребностей клиентов – *необходимое, но далеко не достаточное* условие для получения прибыли. Можно качественно удовлетворять потребности клиентов, затрачивая на это непомерные ресурсы, большие, чем тратят конкуренты. Клиент в этом случае останется доволен. А компания разорится.

Проблемой оптимизации использования ресурсов занимается *второй тип руководителя* – **«Администратор»**. Его стиль руководства обозначается буквой **«А»** – от английского слова **Administrator**. Роль Администратора в том, чтобы упорядочить, систематизировать процесс управления компанией, минимизировать используемые ресурсы, провести стандартизацию документооборота и процедур. Добиться того, чтобы, образно выражаясь, не требовалось вновь изобретать велосипед каждый раз, когда надо куда-то поехать. Именно усилиями Администратора в компании устанавливается бюрократический порядок: прописываются функциональные обязанности, разрабатывается порядок согласования основных решений, определяются права и обязанности руководителей различного ранга.

Однако эти две роли, обеспечивая функционирование и конкурентоспособность компании в настоящем, никак не связаны с ее развитием, с ее адаптацией к быстро меняющейся деловой среде, с подготовкой к удовлетворению будущих потребностей клиентов. Разработка подходов к тому, что ждет компанию завтра, способность вести себя проактивно, предвосхищать развитие рынка требует особого дара и недюжинной креативности. Роль, связанную с реализацией этих функций, играет *третий тип руководителя* – **«Предприниматель»**. Его стиль руководства обозначается буквой **«Е»** – от английского слова **Entrepreneur**.

Предприниматель – глашатай и инициатор изменений. Он постоянно ориентирован на будущее. Настоящее ему скучно и неинтересно. Он полон идей и планов, которыми зажигает окружающих. Таких людей обожают и боятся. Особенно по понедельникам и после длинных международных перелетов: у них было время побыть наедине со своими идеями, проанализировать ситуацию. И они вываливают на испуганных подчиненных ворох революционных идей,

требующих немедленного пересмотра всего и вся. И пусть эти идеи часто зелены и незрелы, но они зовут к развитию. И пусть компания из-за Предпринимателя также остается зеленой, делает ошибки и никак не достигает зрелости. Фаза зрелости, когда бизнес идет по накатанной дороге, а процедуры управления превращаются в рутину, чревата неожиданным упадком.

Четвертый тип руководителя – **«Интегратор»**. Это руководитель-лидер, творец ценностей и традиций, создатель корпоративной культуры. Его роль – одна из наиболее сложных и важных в управлении организацией. В методологии Адизеса она обозначена латинской буквой **«I»** – от английского слова **Integrator**. Интегратор – это не только и даже не столько хороший менеджер, сколько в первую очередь лидер. Это творец корпоративной культуры, человек, который делает жизнь организации осмысленной, создает общую для всех работников и менеджеров систему ценностей, норм и принципов, единую общую стратегическую цель. Этот человек озвучивает миссию компании и убеждает всех, что во имя этой миссии можно, нужно и интересно работать вместе. Благодаря его деятельности в компании поддерживается организационное единство.

В идеальном случае в каждый данный момент в руководстве компании должны быть представлены все четыре типа руководителя, то, что, согласно буквенным обозначениям, принятым в методологии Адизеса, выглядит как код – **РАЕI**. Но поскольку, как мы уже отметили, одновременно и в равной мере все эти типы руководителей доминировать в руководстве компании не могут, в каждый данный момент один или два из них выступают на первый план, а другие временно отступают в тень. Причем в том, кто должен «сражаться на первой линии» и кто – уходить в тень, есть строгая логика. В коде Адизеса это обозначается через заглавные и маленькие буквы. Скажем, если на данном этапе вы как первый руководитель убеждены, что вашей организации нужно навести порядок в функциональных обязанностях (стиль **«А»** – Администратор) и одновременно укрепить корпоративную культуру (стиль **«I»** – Интегратор), ваш управленческий код приобретет следующий вид: **pAeI**.

Преобразование тех или иных стилей руководства в доминирующие строго связано с той фазой жизненного цикла, на которой находится организация. Понимание того, какие стили менеджмента должны доминировать именно на данном, конкретном этапе развития компании, позволяет первому руководителю добиться успеха и избежать многих серьезных ошибок, которые Адизес называет управленческими патологиями. Но это еще не все. Так же как части человеческого организма стареют с разной скоростью (скажем, плохо работающее сердце не обязательно подразумевает преждевременно состарившуюся печень и т. п.), так и различные отделы и службы крупных организаций могут в каждый данный момент находиться на разных фазах жизненного цикла. И, следовательно, выстраивание практической системы эффективного управления в каждом из этих отделов и служб требует индивидуально составленного управленческого кода, соответствующего особенностям этапа развития. Но понимать, какой код нужен в каждый данный момент для каждого данного подразделения, тоже недостаточно. Первый руководитель еще должен уметь максимально бесконфликтно убедить своих заместителей, что кто-то из них выступает на первый план, а кто-то уходит в тень. *О том, как решать все вышеперечисленные проблемы, и о многих других психологических подсказках, которые так нужны менеджерам в их практической деятельности, идет речь в третьей части книги.*

* * *

На кого рассчитана данная книга? Собственно, то, что мы сказали о содержании и стиле книги до этого, уже дает ответ на вопрос. *В первую очередь – на практикующих бизнесменов, менеджеров и лидеров.* Причем, по нашему мнению, в книге найдут много интересного и полезного как те, кто управляет малым и средним бизнесом, так и те, кто находится у руля крупных финансово-промышленных империй. Почему это так? Потому что книга Адизеса посвящена

в первую очередь психологии управления, взаимосвязи личности руководителя и успешной работы компании на рынке. А эти проблемы одинаково волнуют руководителей вне зависимости от размера фирмы.

Помимо бизнесменов, менеджеров, лидеров книга представляет большой интерес и еще как минимум для двух целевых групп. Первая из этих групп – профессорско-преподавательский состав, практикующие консультанты и тренеры по оргразвитию, занятые в программах бизнес-образования. Книга даст этой группе людей много ценных рекомендаций и обобщений, неожиданных подходов к хорошо известным проблемам, а также инструментальную методологию для анализа.

Хотим особо обратить внимание этой группы читателей на тот факт, что теория управления на разных фазах жизненного цикла организации, представленная в настоящей книге, дает простую и логическую основу для рассмотрения одного из наиболее сложных для преподавателя и тренера разделов бизнес-образования: речь идет о разделе «Управление изменениями». Несмотря на огромное обилие литературы по теме и появляющиеся каждые полгода очередные звездные бестселлеры, рынок хороших и практичных книг по управлению изменениями удивительно скуден. Это делает поиск материалов по прикладной теории, на основе которых возможна работа по теме с требовательной и серьезной аудиторией профессиональных менеджеров и собственников предприятий, занятием исключительно сложным и затратным с точки зрения времени. По нашему мнению, книга Адизеса позволяет в значительной мере решить эту проблему. Она выступает как своего рода нить Ариадны и проводит вас через хитросплетения управления изменениями, формулируя подходы для сканирования организационных и управленческих патологий.

Третья и самая многочисленная группа читателей, для которых эта книга, несомненно, представит интерес, – это *профессорско-преподавательский состав высшей школы и студенты и магистранты вузов и университетов России и СНГ*. По нашему мнению, эта группа заинтересованных читателей найдет в книге новую оригинальную и стройную управленческую теорию, к тому же четко ориентированную на решение практических управленческих задач. Богатый и образный стиль книги, так не похожий на стиль большинства теоретических учебников по менеджменту, думаю, также порадует эту группу читателей.

В добрый путь, уважаемые читатели! Я верю, что книга вам обязательно понравится!

С. П. Мясоедов,

доктор социологических наук, профессор, проректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС); директор Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС; президент Российской ассоциации бизнес-образования

Введение

В этой книге я представляю теорию жизненных циклов организаций и принципы осуществления организационных изменений, которые я разработал и применял на практике в течение последних тридцати лет. Эта теория и эти принципы позволяют нам отличить нормальные проблемы организаций от аномальных и осуществить необходимое вмешательство, обеспечивающее продвижение организации к состоянию Расцвета. Они позволяют нам объяснить, почему организации растут, стареют и умирают и что необходимо делать с этими процессами. Они описывают и анализируют традиционный путь, по которому движутся организации, когда растут, и оптимальный путь, который они должны выбирать для того, чтобы избежать типичных проблем роста и старения.

Что нового в этом исправленном и дополненном издании?

Это исправленное издание дополняет две мои книги, опубликованные после выхода в свет первого издания «Управления жизненным циклом корпораций» (Corporate Lifecycles) десять лет тому назад: в «Стремлении к Расцвету» (Pursuit of Prime)² рассматривается, как следует управлять организацией в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла она находится; в «Управляя изменениями» (Mastering Change)³ представлены теоретические обоснования методологии трансформации (лечения) организаций. Таким образом, для этого пересмотренного и исправленного издания я не использовал повторно весь материал первого издания, который полнее и глубже представлен в «Стремлении к Расцвету» и «Управляя изменениями». Получить практические навыки терапевтического вмешательства заинтересованные читатели могут на специальных курсах, организуемых в Adizes Graduate School for the Study of Change and Leadership, которая получила лицензию и начала свою деятельность сразу после выхода первого издания этой книги. Это означает, что данное издание содержит больше описательных и аналитических материалов; читателям, которые интересуются преимущественно практическими рекомендациями, следует прочитать две вышеназванные книги.

Еще один важный момент. По окончании работы над первым изданием «Управления жизненным циклом корпораций» я понял, что допустил в нем ошибку. Я спрашивал себя: «Если интеграция организации имеет такое большое значение, то почему она слаба на этапах роста и сильна на этапах старения?» Тогда я не мог ответить на этот вопрос. Чтобы ответить на него, мне потребовалось десять лет, и здесь я привожу свое решение этой дилеммы. Я осознал, что, хотя предпринимательство действительно обеспечивает рост, а его дефицит вызывает старение, интеграция является тем фактором, который предшествует предпринимательству в предсказании роста или старения организаций. Этот фактор обеспечивает возможность возникновения питательной среды для предпринимательства, а значит, и для организационного роста. Интеграция также позволяет организациям лечить проблемы старения более активно, то есть начинать лечение раньше. Поскольку этот фактор трудноуловим, то при попытках обеспечить организационный рост он обычно игнорируется. В результате организации оказываются на типичном пути жизненного цикла – и сталкиваются со всеми его трудностями и проблемами.

Мое исследование высветило несколько дополнительных факторов, укрепляющих или уничтожающих предпринимательство в организациях. Эти факторы позволяют лучше объяснить трудности роста и тот процесс, который мы называем неизбежным старением организаций.

После того как мы лучше поймем взаимосвязь факторов, вызывающих рост и старение, мы сможем ускорить продвижение организации к Расцвету, наиболее благоприятному этапу жизненного цикла, и обеспечить ее более продолжительное нахождение в этом состоянии. Десять лет тому назад, чтобы омолодить стареющую организацию или, в крайнем случае, сориентировать ее на достижение Расцвета, обычно требовалось три года. Теперь же благодаря новым открытиям, представленным и объясненным в этом издании, мы можем достичь того же результата даже для более крупной организации менее чем за год. Таким образом, я установил, что организациям нет нужды переживать все трудности периода роста, описанные в первом издании данной книги. Существует оптимальный путь, изложенный в этом новом издании;

² Издано на русском языке. Адизес И. Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. М.: Дело АНХ, 2009. Прим. ред.

³ Издано на русском языке. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. Прим. ред.

и хотя оптимальный путь порождает свои проблемы, они оказываются более предпочтительными, чем проблемы типичного пути, потому что они быстрее приводят организацию к Расцвету и обеспечивают ее более продолжительное нахождение в таком состоянии. Кроме того, проблемы на этом пути редко оказываются патологическими, то есть они не угрожают существованию организации.

В первом издании описывался только типичный путь. То, как можно достичь Расцвета быстрее и без проблем, характерных для типичного пути, с помощью так называемого оптимального пути, является новой темой, делающей это издание книги более полным.

Цель, методология и организация

Эта книга предназначена для консультантов и менеджеров, ответственных за проведение изменений в организациях.

Она не является просто сборником практических примеров, но в то же время она не основывается исключительно на результатах строгого статистического анализа. Ее нельзя считать посвященной анализу специальной литературы, хотя в ней содержится множество ссылок на работы других авторов. Скорее, эта книга является творческим отчетом о моем тридцатилетнем опыте работы с организациями, описанием моделей их поведения, которые я наблюдал, и методов их лечения, которые я применял. Институт Адизеса, расположенный в Лос-Анджелесе, штат Калифорния, имеет своих представителей во многих странах мира. Все они прошли обучение в институте и успешно применяют мою методологию на практике. Полученный ими опыт также нашел свое отражение в этом издании.

Содержащиеся в книге практические примеры отражают истории многих компаний, с которыми мне приходилось работать. Некоторые из них хорошо известны широкой публике – благодаря книгам и/или статьям – в качестве пользователей моей методологии. Однако, как правило, реальные имена клиентов института никогда открыто не называются.

Domino's Pizza является одной из таких широко известных фирм, история которой описана в книге Тома Монагана *The Pizza Tiger*^[1]. Domino's использовала нашу методологию и благодаря этому смогла за семь лет увеличить свой товарооборот со \$150 млн до \$1,5 млрд. Другой известный клиент, Bank of America, активы которого оцениваются в \$120 млрд, а численность персонала составляет 90 тыс. человек, в какой-то момент достиг той точки на своем жизненном цикле, когда его рост прекратился; поэтому банк использовал нашу методологию для своего омоложения^[2].

Мы также применяли методологию Адизеса для помощи таким некоммерческим организациям, как отдел защиты детей при муниципалитете Лос-Анджелеса – крупнейшей в мире организации по выплате пособий на детей^[3]. В Министерстве здравоохранения Ганы я помогал становлению департамента планирования оказания медицинской помощи, который рассматривался Всемирной организацией здравоохранения в качестве модели для стран третьего мира^[4].

Я консультировал премьер-министров и президентов таких стран, как Швеция, Греция, Бразилия, Македония, Югославия, Израиль и Сальвадор, используя методологию для объяснения того, как следует обновить правительственную бюрократию и политические механизмы государственной машины. Я и мои партнеры применяли эту методологию при решении некоторых деликатных политических проблем, не известных широкой общественности.

Но не все наши клиенты являются крупными корпорациями или государственными агентствами. Мы работали с религиозными и миссионерскими организациями, телевизионными каналами. Я с уверенностью могу сказать, что Институт Адизеса многократно проверял нашу методологию в самых разных условиях и мы можем повторять положительные результаты ее применения независимо от культуры, размера и технологического совершенства организации. Одним из факторов, способных влиять на действенность методологии, является CEO⁴ организации, который должен верить в эту методологию и обеспечивать позитивное взаимодействие с представителем Института Адизеса, осуществляющим ее практическое применение.

Хотя эта книга уделяет основное внимание корпорациям, она указывает также на наличие общих характеристик у процессов развития супружеских отношений, развития и старения

⁴ CEO – Chief Executive Officer (*англ.*) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

личности и процессов изменения в цивилизациях, биологических системах и даже в религиях. Очевидно, что такие сравнения вынужденно поверхностные, и я признаю, что не удивлюсь, если они окажутся ошибочными. Но жизнь научила меня тому, что все в ней связано между собой. Если мы не видим какой-то связи, это происходит только потому, что мы еще не осознали ее существования. Мы должны пытаться прорвать завесу изолированности. Мы должны стараться увидеть взаимосвязанность всего сущего и понять законы, управляющие этой взаимосвязанностью.

Я разбил это дополненное и исправленное издание «Управления жизненным циклом корпораций» на три части. Часть I посвящена тому, что происходит сейчас. Она описывает традиционное поведение организаций на типичном пути жизненного цикла – от Ухаживания к Расцвету и далее к старению и смерти, а также те нормальные и аномальные проблемы, с которыми она при этом сталкивается. Часть II – аналитическая часть книги – предоставляет инструменты, помогающие объяснить, почему организации растут и стареют. Часть III содержит краткое описание методов вмешательства, необходимых для доведения организации до состояния Расцвета; материал этой части дополняется содержанием книг «Стремление к расцвету» и «Управляя изменениями». В ней излагаются также принципы управления организацией на оптимальном – более быстром – пути и описывается, как ведет себя на этом пути организация. Приведенное описание является вынужденно коротким, так как мы не имеем достаточного опыта наблюдения за движением по оптимальному пути. Это является предметом моих дальнейших исследований, о результатах которых я расскажу читателям.

Я надеюсь, что моя работа не получит такого же отзыва, который получила книга, представленная на рецензию Самюэлю Джонсону одним честолобивым графоманом: «Ваша рукопись и хороша, и оригинальна; но та часть, которая хороша, не оригинальна, а та часть, которая оригинальна, – не хороша». Тем не менее я писал эту книгу с удовольствием и надеюсь, что она будет стимулировать появление ваших собственных мыслей.

Я сам учусь на опыте других людей и прошу вас поделиться своими соображениями об этой книге – критическими или позитивными, теоретическими или практическими, – направив их в Adizes Institute Journal for Organizational Transformation или мне лично по электронной почте на адрес Adizes@adizes.com. Я буду рад, если вы заглянете на наш сайт: www.adizes.com.

Ицхак Адизес, Ph.D.

Санта-Барбара, Калифорния

Часть I

Что происходит?

Глава 1

Изменение и его последствия

Изменение не имеет прецедентов.
Никколо Макиавелли

Непрерывность возникновения проблем

Возможно, вам покажутся банальными слова о том, что все мы подвергаемся изменениям и что изменение – это феномен, который существует до тех пор, пока мы можем воспринимать окружающий нас мир.

Изменения порождают события, которые могут стать источниками как благоприятных возможностей, так и проблем^[5]. Сталкиваясь с изменениями, мы вынуждены принимать решения и действовать иным образом, поскольку имеем дело с новым феноменом. Представьте себе, что вы идете по улице. Когда вы подходите к перекрестку – месту, которое воспринимается иначе, чем предыдущий участок пути, – вы сталкиваетесь с проблемой или благоприятной возможностью: следует ли вам повернуть направо, налево, кругом или же продолжить движение вперед? Вам необходимо принять решение и действовать, и что бы вы ни решили сделать, это действие само по себе будет изменением, которое породит новые проблемы.

Каждая проблема или благоприятная возможность, вызванная изменением, приводит к появлению решения, которое вызовет еще большее изменение, и в результате мы столкнемся с новой реальностью и с новым набором проблем или благоприятных возможностей^[6].

Таким образом, проблемы и возможности будут возникать до тех пор, пока в мире происходят изменения (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цикл изменение – проблема

Все течет, все изменяется.

Гераклит

И венцом всего сказанного является следующее утверждение:

Так как изменения не прекращаются, то проблемы возникают постоянно... Всегда!

Я был удивлен, придя к такому выводу. Ведь полки книжных магазинов полны книг, обещающих, что если вы последуете приведенным в них рецептам достижения успеха, то проблемы, стоящие перед вашей организацией, исчезнут сами собой. Многие политические и религиозные доктрины содержат те же самые обещания: следуйте определенным правилам – и вы обеспечите себе спасение или окажетесь на небесах.

Однако я полагаю, что подобные обещания невыполнимы, потому что изменения – это жизнь, и пока мы живы, у нас всегда будут проблемы. Рассмотрим следующее высказывание: «Вся жизнь – мучения, потом вы умираете». Более того, чем «живее» мы оказываемся, тем больше у нас проблем.

Возьмем для примера компанию по разработке программного обеспечения, которую я когда-то консультировал. Ее менеджеры жаловались мне на то, с каким количеством проблем им приходится сталкиваться. Однако годовой доход этой компании менее чем за два года вырос с нуля до \$180 млн. «Чего же вы хотели? – спросил я их. – Когда у вас не будет проблем?» – «Только когда не будет изменений». – «А когда это может произойти?» На этот вопрос они уже знали ответ: «Только когда нас не будет в живых».

Если изменение – это жизнь и у нас не будет проблем только на том свете, то замедление темпов изменений – как один из способов сокращения числа возникающих проблем – равнозначно стремлению к самоубийству. Динозавры не смогли адаптироваться к изменениям, как не хотят или не могут адаптироваться многие крупные корпорации, которые в наше время

правят миром. Но если они хотят выжить, им следует научиться управлять изменениями и задавать им правильное направление.

Существует старый анекдот о двух студентах, которые отправились на прогулку в Африку. Когда они увидели приближающегося к ним льва, то один из них начал быстро надевать кроссовки для бега. «Но ведь ты не можешь бежать быстрее льва», – сказал ему его товарищ. «А я и не собираюсь этого делать», – ответил первый студент. – Все, чего я хочу, это обогнать тебя!»

По мере роста темпов изменений проблема выживания встает все более остро^[7]. Кто же сумеет выжить? Тот, кто будет первым принимать правильные решения и быстрее всех реализовывать их на практике^[8].

Выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, которые лучше других приспосабливаются к изменениям.

Чарльз Дарвин

Быстрое принятие и реализация неправильных решений – это прямой путь к катастрофе. В результате вы получите еще более серьезные проблемы, чем те, которые пытались решить. Вы также не добьетесь успеха, если ваши конкуренты будут принимать правильные решения быстрее вас или если, несмотря на быстрое принятие правильных решений, вы будете реализовывать их медленнее своих конкурентов.

Мои замечания не выглядят утешительно, но истина заключается в том, что решение одной совокупности проблем не обеспечивает вам вечно безоблачного будущего. Ваши решения лишь порождают поколение проблем. Не знаю, как вы, а я могу откровенно признаться, что нередко посреди ночи размышляю о том, когда же мои проблемы наконец-то будут решены. И при этом я понимаю, что они не будут решены никогда. У меня не будет проблем только тогда, когда я перестану дышать.

Взросление не означает, что все проблемы остаются в прошлом. Оно подразумевает способность справляться с более масштабными и более сложными проблемами. Однажды я поздравил своих клиентов поздравительными новогодними открытками, в которых крупными буквами было написано: «Я желаю вам в следующем году более серьезных проблем». А внизу открытки маленькими буквами я сделал следующую приписку: «с которыми вы смогли бы легко справиться».

Каждый из нас «большой» ровно настолько, насколько большими являются проблемы, которые мы решаем и преодолеваем. «Маленькие» люди имеют дело с маленькими проблемами: их волнует марка покупаемого автомобиля и качество обоев на кухне у соседа. «Большие» люди решают проблемы, связанные с качеством образования для своих детей, загрязнением окружающей среды, которую они оставят после себя, и уровнем жизни своих сограждан. Иметь мало проблем – это не значит хорошо жить. Это значит умирать. Наличие все более масштабных проблем и их успешное решение означают дальнейшее укрепление наших сил и возможностей. Необходимо переключать свою энергию, затрачиваемую на решение малых проблем, на решение более масштабных задач.

В чем же новизна ситуации? Она заключается не в изменении как таковом. Изменения происходили в течение миллиардов лет. Новое заключается в том, что темпы изменений стремительно растут^[9]. Все больше проблем с возрастающей скоростью возникает на нашем пути. Мы можем превращаться «во все более и более маленьких людей», фокусируя свое внимание на тривиальных вещах, или же мы можем расти и развиваться, чтобы иметь дело с тем, что действительно определяет нашу жизнь.

Я много раз присутствовал на собраниях правлений корпораций, на которых обсуждались необходимые изменения, и довольно часто кто-либо из присутствующих прерывал обсуж-

дение следующими словами: «Давайте притормозим. Мы слишком торопимся». Но как же мы можем не торопиться, если наши конкуренты надевают кроссовки для бега?

Изменение порождает напряжение, или, другими словами, стресс. Все это нам хорошо известно. Стрессу подвергаются люди, организации и целые страны. Психологи разработали метод измерения стресса, основанный на присвоении определенного количества баллов каждому из событий в человеческой жизни: разводу, смене места работы или даже поездке в отпуск^[10]. Что общего у всех этих событий, порождающих стресс? Изменения.

Итак, следует ли нам сдерживать себя и свои компании?

Да, если все компании в отрасли соглашаются притормозить. Но даже такое соглашение не будет работать до тех пор, пока не замедлит свое движение вперед все общество в целом. А это произойдет лишь тогда, когда замедлится развитие всего мира. Но это слишком сложно. Поэтому замедление темпов изменений не будет решением проблемы. Именно так пытались действовать динозавры. Цель данной книги состоит не в том, чтобы показать вам, как можно замедлить темпы изменений или пережить их последствия. Напротив, моя цель – показать вам, как ускорить поиск и реализацию правильных решений и испытать при этом минимальный стресс.

От предсказания к ускорению

То, что можно предвидеть, можно предотвратить.

Чарльз Майо

Для слепого каждое препятствие оказывается сюрпризом.

Неизвестный автор

Ускоренному темпу принятия решений я научился у своих сыновей. Будучи детьми, они любили ходить со мной в зал игровых автоматов. Однажды мы провели в нем много времени, играя в их любимую игру – автомобильные гонки. В тот день я с удивлением отметил, что, хотя мои дети никогда не водили машину, в игре они всегда меня побеждали. Секрет их успеха заключался в том, что, играя в нее много раз, они выучили наизусть все варианты, которые предлагала им компьютерная программа. Они знали, когда надо обгонять и где будет следующий поворот. Поскольку я не знал, что произойдет далее, то каждый поворот создавал кризисную ситуацию. Я разбивался вдребезги. Я переворачивался. Не зная, какой будет ситуация на дороге через мгновение, я вел машину, ориентируясь на происходящие события, а не опережая их. Эта игра напомнила мне о том, что, когда я еду по незнакомому городу, я также веду машину медленнее местных жителей, которые часто сигнализируют мне и жестами выражают свое недовольство. Однако это не означает, что все они водят машину лучше меня. Просто они знают, какая дорога ждет их впереди. Поэтому они могут позволить себе ехать быстрее тех, для кого каждый перекресток порождает проблемы, требующие новых решений.

Когда мы знаем рельеф дороги впереди, мы можем вести машину быстрее и более активно. Подобным образом, если мы можем предсказать изменения, мы будем знать, что ждет корпорацию в будущем, и возникающие проблемы не станут для нас сюрпризом. Мы сможем решать их достаточно быстро, поскольку это будут не неожиданные трудности, а события, которые мы предвидели и к которым готовились^[11].

Я обнаружил, что могу предсказывать изменения. Я могу также предвидеть будущие проблемы. Это во многом напоминает воспитание детей в семье. Пока у родителей только один ребенок, почти что каждая воспитательная проблема порождает в семье кризис. Однако пятый ребенок растет практически сам по себе. Тот, кто видит проблему заранее, с меньшей вероятностью поддается панике. Бабушки и дедушки, немало повидавшие на своем веку, проявляют больше терпимости, чем родители. «Оставьте ребенка в покое, он сам перерастет эту

проблему», – так нередко звучит их совет. Подобно бабушкам и дедушкам, вырастившим многих детей, я также работал с сотнями компаний. Я согласен с выводами специалистов, изучающих динамические системы. Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины^[12].

Общая причина

Прежде всего давайте выясним общие схемы появления проблем, затем идентифицируем их причины и, наконец, обсудим, как с ними следует обращаться.

Задумаемся о предсказуемых схемах. Что происходит со старой машиной? Она разваливается. Что происходит со старым домом? Он рушится. А что происходит в конце концов со старым человеком? Он умирает.

Что же общего во всех этих примерах? Во-первых, давайте признаем, что для того, чтобы быть живой, системе не обязательно нужно «дышать». Все имеет свой жизненный цикл: люди, растения – и даже камни^[13]. Геологи могут сказать вам, что одни камни являются молодыми, а другие – старыми. Астрономы также классифицируют звезды на старые и молодые. Разумеется, жизненные циклы различаются с точки зрения их продолжительности: например, жизненный цикл мотылька составляет всего один день. В то же время жизненные циклы звезд могут составлять миллионы лет. Организации также имеют свои жизненные циклы: они рождаются и развиваются, и, если их руководство не знает, что делать дальше, они стареют и умирают.

Во-вторых, общим является то, что, когда системы изменяются, они разрушаются и дезинтегрируются. Но для того, чтобы разрушиться и дезинтегрироваться, совсем не обязательно быть старым. Подобно тому как молодые люди иногда кончают жизнь самоубийством, молодые системы также могут распадаться. Поэтому независимо от возраста системы причиной ее дезинтеграции является изменение, и чем быстрее идет изменение, тем быстрее идет дезинтеграция, которая проявляется в том, что мы называем проблемами.

Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением^[14].

Рассмотрим следующий тезис: каждая проблема – будь то неисправность вашей машины, капающий кран в ванной, неспособность поладить с боссом, трудности отношений с соседями или частые конфликты с женой (мужем) – происходят из чего-то такого, что находится в стадии разрушения. Успешный диагноз каждой проблемы заключается в правильном определении того, что распадается на части, а успешное лечение, или терапия, – в интеграции этих частей в новое целое^[15]. Это новое целое, если оно является здоровым, само по себе способно удерживать себя от распада и создавать другое новое целое в случае наступления очередных изменений^[16].

Все сказанное выше не должно казаться откровением. Ведь если чье-то состояние вызывает у нас тревогу, мы говорим: «Этот человек расклеился». Если же какой-то человек или сообщество людей производит на нас сильное впечатление, мы говорим: «Это цельный человек (семья или страна)».

Роль лидера заключается в том, чтобы руководить необходимыми изменениями, которые бы создавали новые проблемы, реинтегрировать организацию таким образом, чтобы она могла решать эти проблемы, и готовить ее к новым изменениям и решению новых проблем.

Задача лидера на любом уровне – отдельного индивида, семьи, организации или общества – заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в то же время сохранять единство и целостность!

Ошибочным является предположение о том, что для сохранения системы от распада необходимо препятствовать изменениям. Такой подход равносителен самоубийству. Он неиз-

бежно приводит к полному распаду. Другими словами, если вы не берете на себя ответственность за разрушение системы так, как вы этого хотите, и за последующую ее интеграцию в соответствии с более совершенной схемой, то система разрушится сама по себе с гораздо худшими последствиями. Поэтому бездействие не обеспечит вам спасения; оно предоставит возможность внешним силам разрушить вас. Способ сохранения целостности заключается в том, чтобы взять ответственность за свою судьбу в свои руки и изменить то, что должно быть изменено.

Лучший способ справиться с изменениями состоит в том, чтобы помочь их осуществлению.

Боб Доул

Роль руководства состоит не в том, чтобы удержать систему от распада. Напротив, она заключается в проведении изменения, вызывающего распад системы на отдельные составляющие, и в последующей реинтеграции этих составляющих в новое целое.

Если руководство не может ни вызвать необходимых изменений, ни собрать систему вместе, то это значит, что наступило время пригласить специалистов, которые делают это профессионально. Проще осуществить эту функцию управления тогда, когда кто-то знает дорогу вперед: чего ожидать, какие проблемы следует считать нормальными, а какие – аномальными или даже патологическими, что порождает эти проблемы, как с ними справляться и когда их можно оставлять без внимания.

Теория жизненного цикла организации, описанная в этой книге, предоставляет необходимые инструменты тем, кто берет на себя ответственность за проведение изменений.

Жизненные циклы и природа проблем

Я считаю, что каждая система – «дышащая» или нет – имеет свой жизненный цикл. Мы знаем, что живые организмы – растения, животные, люди – рождаются, растут, стареют и умирают. То же самое происходит и с организациями^[17]. Когда они изменяются, переходя в новую фазу жизненного цикла, системы следуют предсказуемым моделям поведения. На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные узлы напряженности – трудности или временные проблемы, с которыми они должны справляться. Иногда система оказывается не в силах справиться со своими проблемами самостоятельно. Тогда требуется внешнее вмешательство, подключение внешних усилий разной направленности для выведения системы из затруднительного положения.

В течение тысячелетий врачи разрабатывали диагностические и терапевтические средства лечения физиологических систем. Методы диагностики и лечения психики человека имеют более короткую историю, а разработка инструментов диагностики и коррекции поведения организаций – с целью изменения организационной культуры и сознания – находятся практически в младенческом состоянии. Данная книга является моим вкладом в дальнейшее освоение этой области знаний.

Нормальные и аномальные проблемы

Всякий раз, когда организация переходит с одного этапа жизненного цикла на другой, у нее возникают трудности. Для того чтобы освоить новые модели поведения, организация должна отказаться от старых. Когда организация тратит свои силы на эффективный переход от старых моделей поведения к новым, я считаю ее проблемы нормальными. Если же организация расходует силы на бесплодные попытки убрать препятствия изменениям, то она сталкивается с аномальными проблемами, которые обычно требуют внешнего терапевтического вмешательства. Если аномальность сохраняется и создает угрозу существованию организации, то про-

блемы организации становятся патологическими и требуют иного вмешательства, которое по своей природе является не терапевтическим, а «хирургическим». Однако рассмотрение такого вмешательства выходит за рамки данной книги.

Организация может решить нормальные проблемы своими собственными силами за счет приведения в действие нужных процессов и принятия решений, позволяющих справиться с проблемами. Организация не может избежать нормальных проблем, поскольку она должна учиться и развивать свои способности. В этом отношении она подобна ребенку, который обязательно несколько раз упадет прежде, чем научится ходить. Организация обязана научиться распределять финансовые ресурсы, обеспечивать дисциплину, определять, как и когда ей следует принимать решения. Она должна накопить опыт работы, который понадобится ей на следующем этапе ее существования^[18].

Менеджеры многих молодых компаний жалуются на то, как трудно им формировать бюджет и работать в рамках бюджетных ограничений. На это я отвечаю, что им повезло столкнуться с этими проблемами тогда, когда их организации являются молодыми и небольшими. У них есть возможность учиться, когда стоимость их ошибок невелика по сравнению с той, какой она будет, когда их организации вырастут, а ставки в игре многократно увеличатся. Один руководитель сравнил этот процесс с организацией движения объекта по заданной траектории в определенную точку пространства. Вначале любое небольшое отклонение не имеет серьезных последствий. Однако если отклонения будут продолжаться, то когда вы окажетесь далеко от точки старта, стоимость необходимой коррекции окажется неимоверно высокой. Если кто-то пренебрегает решением нормальных детских проблем, то со временем эти проблемы могут стать аномальными или даже патологическими^[19].

Нормальные проблемы являются временными по своей природе: вы сталкиваетесь с ними, решаете их, учитесь на них и двигаетесь вперед. Аномальные проблемы заводят в тупик. Вы двигаетесь по кругу, видя, как ваши проблемы возникают перед вами снова и снова. Вы продолжаете сталкиваться с проблемами, которые, как вам казалось, уже были решены, но они продолжают вставать перед вами в новом облики. Попытки менеджеров решить такие проблемы лишь порождают нежелательные побочные эффекты. Аномальные проблемы вызывают ненужные мучения и замедляют прогресс организации, ослабляя ее способности к развитию. Они разрушают ее планы и создают ловушки на разных этапах жизненного цикла. Организация, подобно взрослому человеку, не сумевшему решить свои подростковые проблемы, «застревает» в своем развитии. В аномальных ситуациях менеджеры ощущают свою неспособность справиться с проблемами своими силами. В результате организация быстро утрачивает доверие к своему руководству.

Организациям с нормальными проблемами не требуется внешнее вмешательство. Решение нормальных проблем – это задача руководителей организации. В то же время организациям с аномальными проблемами требуются периодические внешние вмешательства, которые бы обеспечивали переход этих организаций к Зрелости и сохранение их в этом состоянии. Организации с аномальными проблемами нуждаются во вмешательстве хорошо подготовленных «организационных терапевтов», способных помочь им вырваться из замкнутого круга повторяющихся проблем, блокирующих их развитие.

Патологические проблемы отличаются от аномальных своей серьезностью и своей хронической природой. Не будучи излеченными своевременно, они угрожают способности организации к выживанию. Наиболее очевидными примерами патологических проблем являются: неконтролируемый отток денежных средств, частые увольнения ключевых специалистов организации, нерешенность проблемы качества, быстрое сокращение рыночной доли, резкое ослабление возможностей компании привлекать финансовые ресурсы и т. п. Организации с такими проблемами не могут позволить себе терапевтическое лечение, так как оно требует времени, а время как раз и является тем ресурсом, которого не хватает этим организациям.

Вместо приглашения «организационного терапевта» совет директоров должен нанять специалиста по переориентации организации, который бы временно занял место исполнительного директора и осуществил необходимые «хирургические» операции. Но, как уже отмечалось выше, рассмотрение вопросов лечения патологических проблем выходит за рамки этой книги.

Чтобы быть успешными лидерами, концентрировать наши усилия и диагностировать болезни организации, мы должны научиться отличать нормальные проблемы, с которыми должна столкнуться организация при переходе на следующий этап цикла жизненного развития, от аномальных проблем, которых она не должна испытывать.

Типичный путь и оптимальный путь

Большинство организаций идут типичным путем. На этом пути они сталкиваются с проблемами, которые существуют потому, что организации еще не выработали у себя определенных способностей. Решая такие проблемы, организации развивают способности, необходимые для продвижения по жизненному циклу. На обычном, или типичном, пути организации последовательно вырабатывают у себя по одной конкретной способности. Мы поговорим об этих способностях – как и в каком порядке они развиваются и как помогают решать предсказуемые организационные проблемы – во второй части этой книги.

С тех пор как десять лет назад я опубликовал первое издание этой книги, я узнал, что организации могут найти более короткий путь к Расцвету – этапу жизненного цикла, на котором функция и форма, гибкость и самоконтроль сбалансированы. Организация в состоянии Расцвета может изменяться контролируемым образом, достигая оптимальных результатов и поддерживая эффективность своей работы в течение длительного периода времени. Организация, вступившая на этот путь, может и должна развивать все свои способности одновременно.

В этом издании я описываю оба пути. Сначала я представляю типичный путь и анализирую причины возникновения проблем на каждом этапе жизненного цикла. Затем я рассматриваю оптимальный путь и последствия его выбора.

Давайте рассмотрим примеры трех разных организационных проблем.

Недавно созданные компании обычно испытывают дефицит денежных средств. Как правило, они ожидают и предвидят такое развитие событий. На ранних этапах потребность компании в средствах для финансирования своего роста намного превосходит ее возможности генерировать наличность. Это нормальная проблема, характерная для типичного пути. Но этой нормальной проблемы можно избежать вовсе, если компания пойдет по оптимальному пути. Хорошо управляемая компания должна справляться с этой проблемой за счет грамотного финансового планирования. Если компания имеет разумный бизнес-план, а ее руководство и ее отрасль пользуются доверием и уважением, то она обязательно получит необходимые деньги. Таким образом, хотя дефицит денежных средств на типичном пути является нормальной проблемой, на оптимальном пути он будет восприниматься как аномалия, которая на этом пути вообще не должна возникать.

А что если компания неожиданно испытает дефицит денежных средств из-за того, что ее менеджмент, не зная, как следует планировать финансовые потоки, не сумеет предвидеть возникновение проблемы? Это будет аномальная проблема типичного пути. Руководители компании обязаны разбираться в вопросах финансового планирования. Нехватка денег считается патологической проблемой, если при надлежащем контроле издержек и планировании денежных потоков компания не может обеспечить своего выживания. В таком случае терапевтическое вмешательство может оказаться запоздалым и недостаточным. Дефицит денежных средств становится патологической проблемой и тогда, когда руководители компании вообще отказываются считать его проблемой.

Возьмем для примера одну известную мне компанию, основатель которой жил в мире грез, мечтая о том, что *должно было бы* случиться. Он слепо верил в то, что люди должны приходить в восторг от его инновационных идей. Он всегда пытался заразить всех своей уверенностью в том, что его денежные проблемы скоро будут решены за счет поступления средств из уже найденных – но никому не известных – источников. Эта патология не является такой уж редкой. Трагедия данной компании заключается в том, что ее основатели искренне верят в то, что они говорят, и до последнего момента не понимают, что происходит на самом деле и почему они терпят неудачу. Поверьте, я неоднократно был свидетелем подобного безумия.

Авторитарный стиль руководства также может стать причиной превращения нормальной проблемы в патологическую^[20]. Я часто наблюдал этот синдром в молодых организациях на ранних этапах их развития. Как утверждалось в моей книге «Стремление к Расцвету», авторитарное управление желательно на начальном этапе развития. Родители должны учить детей, как вести себя в тех или иных ситуациях, а основатели компании должны иметь возможность контролировать ее деятельность, чтобы сохранить свое детище. Потребность в осуществлении контроля становится аномальной, если такой стиль управления не меняется по мере развития и созревания компании. Проблема обостряется еще больше, когда у авторитарного руководителя остается только два варианта выбора: изменить свой стиль или уступить свои позиции. Проблема приобретает патологический характер, когда никакая сила не может убедить его либо изменить свой стиль, либо покинуть свой пост. Я занимался несколькими компаниями, в которых авторитарные и эгоцентричные лидеры не могли быть заменены потому, что они держали в своих руках все нити управления. Они либо не желали, либо не могли изменить свой стиль руководства даже несмотря на то, что он был смертелен для их компаний.

В становящейся на ноги компании ее основатель является ее главным активом. Однако если стиль его работы оказывается деструктивным, то он переходит в разряд «пассивов» своей компании. Нередко, когда такой человек умирает, умирает и его компания или же владеющая ею семья теряет контроль над семейным бизнесом в течение трех поколений^[21].

Теперь давайте рассмотрим вопрос старения организаций. Многим из вас то, что я сейчас расскажу, покажется удивительным. Я и сам был этим удивлен, так как, подобно другим, считал старение естественным процессом. Кто же из нас не хочет быть молодым всегда? Мы все жаждем для себя вечной юности, и многие поколения людей тщетно были заняты поиском эликсира молодости. Но, применяя свои методологии к организациям во всем мире, я понял, что могу замедлить старение организаций. Это заставило меня задуматься и о возможности замедлить старение людей. Йоги часто выглядят не стареющими, и они никогда не умирают от старческих болезней. Они умирают здоровыми. Они знают, когда приходит время заснуть и больше не проснуться. Кто из нас не предпочел бы умереть здоровым, а не страдающим от болезней, типичных для пожилого возраста? Люди могут замедлить процесс старения. Могут его замедлить и организации. В чем же заключается секрет?

Вместо того чтобы раскрыть его здесь, я постараюсь сохранить его до следующей главы.

Организации могут иметь нормальные и/или аномальные проблемы роста. Проблемы старения должны рассматриваться как аномальные, так как старение организаций может быть предотвращено посредством надлежащего лечения. Предотвращение патологического старения требует серьезных жертв, в частности сокращения управленческого аппарата, которое я считаю радикальным средством решения патологической проблемы.

Эффективное лечение на любом этапе жизненного цикла требует устранения аномальных проблем для того, чтобы организация могла достичь следующего этапа жизненного цикла и столкнуться с новым набором нормальных проблем.

Превентивное лечение подразумевает развитие способностей, обеспечивающих продвижение компании к Расцвету и сохранение ею этого состояния. Расцвет является наиболее желательным состоянием, и нет никакой необходимости добровольно от него отказываться.

Теперь, когда мы дали определение основным терминам и наметили цели и структуру этой книги, давайте перейдем к описанию различных этапов развития организаций, идущих по нормальному пути.

Глава 2

Ухаживание

Лучший способ предсказать будущее – это создать его самому.

Питер Друкер

Я называю первый этап развития организации этапом Ухаживания. Он предшествует возникновению организации, которая еще не появилась на свет и существует только в качестве идеи (рис. 2.1).

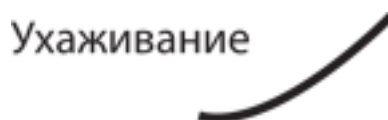


Рис. 2.1. Этап Ухаживания

Формирование приверженности

В период Ухаживания акцент делается на идеях и тех возможностях, которые сулит будущее. Потенциальный основатель компании испытывает прилив энтузиазма и охотно рассказывает каждому о том, какой замечательной является его идея. Но кому же он «продает» идею на самом деле? Кого он всеми силами пытается убедить? Самого себя!

При этом происходит нечто очень важное. В течение такого периода компания подобна самолету, стоящему на краю взлетно-посадочной полосы и готовому к взлету. Пилот увеличивает обороты двигателя, создавая немыслимый шум. Но для чего этот шум? Ведь самолет еще не поднялся в воздух. На самом деле пилот выводит двигатель в режим максимальной мощности, чтобы при поступлении сигнала на взлет самолет мог быстро разогнаться и подняться в воздух. Подобным образом и этап Ухаживания характеризуется большим количеством разговоров и отсутствием реальных действий, но то, что на этом этапе происходит, имеет большое значение для будущего успеха компании.

Чтобы вы лучше поняли мою мысль, позвольте мне подчеркнуть, что *основатель формирует приверженность*. В то самое время, когда он проверяет идею на других, он формирует свою внутреннюю приверженность идее. Он хочет знать, что о ней думают другие. Будет ли она жизнеспособна? Чем активнее он «продает» идею другим, тем крепче становится его собственная приверженность идее. Этот процесс имеет исключительное значение для здорового «рождения» организации. Но почему же он так важен?

Тот, кто знает, для чего жить, может вынести почти все что угодно.

Фридрих Ницше

Данный этап я назвал этапом Ухаживания потому, что он во многом напоминает прелюдию к браку. В какой момент мы действительно заключаем брачный союз? Очевидно, что не тогда, когда обмениваемся кольцами. Мы по-настоящему становимся супругами после того, как появившаяся у нас преданность друг другу подвергается испытаниям и успешно их выдерживает. А когда мы расторгаем брак? Очевидно, что не тогда, когда судья подписывает соответствующие документы. Кольца и документ о расторжении брака – это всего лишь формальности. Брак разрушается тогда, когда у супругов исчезает взаимная преданность друг другу. Именно такая преданность делает любую организацию – семью, компанию или общество в целом – жизнеспособной.

Самолет для выполнения той функции, для которой он создавался, должен прежде всего взлететь в воздух. Чтобы оторваться от земли, ему необходимо разогнаться до требуемой скорости – для чего пилот и повышает обороты двигателя. Так же и организация – для того чтобы она смогла выполнять функции, ради которых создавалась, ей следует принять на себя определенные риски. Однако никакой риск не принимается без соответствующей приверженности идее, и именно на этапе Ухаживания основатели создают эту приверженность.

Если вы хотите оценить жизнеспособность своей организации, вы должны выяснить, насколько преданы ей все люди, так или иначе связанные с нею.

Вы должны поговорить не только со своими менеджерами. Задайте те же самые вопросы вашим работникам, клиентам, поставщикам и прочим заинтересованным лицам.

Возбуждение, энтузиазм, эмоции и страсть, вызываемые обсуждаемым предметом – концентрирующие душевную энергию в одной точке, – являются признаками возникновения приверженности. Однако такой процесс может породить аномальные или патологические проблемы. Подобно влюбленным, стремящимся укрепить свое чувство взаимной преданности, основатели компании также часто склонны давать нереалистичные обещания, которые могут породить у них проблемы в будущем. Раздача опрометчивых обещаний в период Ухаживания представляется почти что неизбежной. В обмен на туманные гарантии поддержки преисполненный энтузиазма основатель обещает и раздает акции будущей компании родственникам, адвокатам и друзьям. На этом этапе давать обещания бывает довольно просто. Ведь компания еще не имеет никаких материальных активов. Неопытный основатель не верит, что он раздает что-то значительное, но позднее, когда компания приобретет реальную ценность, его расточительность может выйти ему боком.

Как и в случае брака, когда любовь питает взаимную преданность в период ухаживания, основатель также должен влюбиться в свою идею, и эта влюбленность будет формировать и поддерживать его приверженность будущей компании. Позднее, когда компания уже будет создана, именно приверженность основателя будет подкреплять его мотивацию к преодолению трудностей раннего развития на так называемом этапе Младенчества.

Организация рождается тогда, когда приверженность ее основателя успешно прошла необходимую проверку, то есть когда основатель и инвесторы принимают на себя определенный риск. В противном случае, если никто не разделяет приверженность организации, то такая организация умирает. Ухаживание должно выработать приверженность, соизмеримую с риском, который ассоциируется с созданием организации. Чем выше риск, тем сильнее должна быть приверженность. Как сказал Конрад Хилтон: «Если вы хотите строить большие корабли, то делать это следует там, где глубокая вода».

Зная вес самолета, мы можем сказать пилоту, какое тяговое усилие двигателей необходимо развить, чтобы оторваться от земли. Будучи способными предвидеть ухабы на пути совместной жизни супругов, мы можем предсказать, какой должна быть их взаимная преданность друг другу, чтобы брак не кончился разводом. Зная наперед, с какими рисками столкнется создаваемая компания, мы можем сказать ее основателю, какой должна быть его приверженность и приверженность других людей идее нового бизнеса, чтобы новое предприятие смогло встать на ноги.

Когда изобретатели приносят мне свои новые продукты и сообщают о намерении создать собственные компании, то сначала я не слушаю то, *что* они мне говорят. Я стараюсь понять, *кто* говорит со мной и *как* он это делает. Для создания успешной компании недостаточно иметь только хорошую идею, рынок для товара и начальный капитал. Что еще необходимо каждой новой компании, так это наличие преданного лидера – человека, готового безоглядно посвятить себя созданию нового бизнеса и способного соединить вместе идею, рынок и инвестиции.

Важно также проверить уровень шума – интенсивность звука набирающего обороты двигателя. Какова степень приверженности основателей? Приняли ли они на себя серьезные финансовые обязательства по отношению к проекту? Чем значительнее задача, тем сильнее должна быть приверженность ее решению. Степень приверженности должна соответствовать степени долгосрочной сложности превращения идеи в жизнеспособный бизнес. Я основываю оценку необходимого уровня приверженности на нескольких факторах: сложности объединения всех элементов бизнеса; времени, необходимом для получения первых положительных результатов; степени необходимой инновационности. Последний фактор я оцениваю путем подсчета количества тех «священных коров», которых придется забить.

Слишком много людей хотят заработать большие деньги, не проявляя глубокой преданности новой идее. Но из этого ничего не получится. В случае неадекватной приверженности вся энергия будет затрачена лишь на трудовые усилия, в результате чего на свет появится мертворожденная организация.

Мы можем также исследовать связь между приверженностью и риском на макроуровне. Например, можем предсказать успех или неудачу революции по степени преданности революционеров тем идеалам, за которые они борются. Задача изменения общества невероятно трудна. Чтобы добиться значительных изменений, революционеры должны быть готовы умереть за свое дело. Дискуссии и шествия хорошо подходят для показа по телевидению, но степень приверженности определяется ценой, которую люди готовы заплатить за реализацию своей идеи.

Приверженность – или ее отсутствие – это то, что поддерживает или, напротив, разрушает создаваемую организацию.

Без глубокой приверженности основателей организация неизбежно прекратит существование, когда для нее наступят трудные времена.

Основатель: пророк или делец?

Когда мы говорим о готовности основателя организации принять на себя риск, мы должны также задать следующий вопрос: в чем источник его приверженности новой идее? Какова мотивация основателя организации или приверженца создания нового продукта? Если главным мотивом является лишь извлечение прибыли, то этого будет недостаточно для поддержания идеи на этапе Ухаживания. Никто не знает наверняка, какую прибыль сможет обеспечить компания. Когда ребенок находится в колыбели, разве родители ухаживают за ним только в расчете на то, что когда-нибудь он станет врачом или адвокатом и обеспечит им безбедную старость? Наверняка это не так.

Мотивация основателя должна быть трансцендентальной; она должна выходить за узкие рамки получения немедленной прибыли. Приверженность не может быть строго рациональной. Прежде всего основатели должны быть эмоционально привержены ценности своих идей на рынке. Идея должна всецело овладеть ими. Основатели должны быть способны реагировать на воспринимаемую потребность. Они не могут заниматься ничем другим, кроме как ее удовлетворением. Прибыль или деньги, которые им принесет товар или услуга, просто подтверждают обоснованность их веры в идею.

На этапе Ухаживания цель мотивации основателя должна заключаться в удовлетворении потребности рынка, в создании ценности, в придании смысла^[22]. Основатели должны испытывать энтузиазм по поводу тех потребностей, которые будет удовлетворять их продукт, а в случае возникновения у кого-либо сомнений они должны защищать функциональные достоинства своего товара или услуги. Если бы мы попросили основателей компаний представить, какими будут их создания через пять лет, то они бы описали организации, которые будут обслуживать своих клиентов все лучше и лучше – то есть удовлетворять их потребности все более эффек-

тивно. Если основатели говорят исключительно о прибыли на инвестиции (ROI), то их приверженность вряд ли сохранится, когда их компании столкнутся с серьезными трудностями. Разумеется, компании не могут существовать без прибыли. И хотя низкая ROI способна помешать заключению сделки, само по себе обещание ROI не может обеспечить подписания делового соглашения. Для заключения сделки необходимо, чтобы основатели компаний верили в то, что их товары и услуги служат удовлетворению реальных потребностей и что существуют клиенты, способные оценить начинания основателей.

Если человек планирует создать компанию потому, что он предвидит хорошую прибыль от своих инвестиций, то он подобен пророку, читающему проповеди только ради того, чтобы попасть на небо, или женщине, тоскующей по ребенку потому, что она хочет иметь дочь, которая станет доктором. Пророк не хочет попасть в ад; женщина не хочет иметь ребенка, который не сможет занять определенную должность; а основатель компании не хочет оказаться банкротом. Прибыль на инвестиции является контролируемым, а не ведущим фактором. ROI не может породить организацию, зато отсутствие ROI способно в конце концов стать причиной ее ликвидации.

Люди, заинтересованные исключительно в получении прибыли, испытывают разочарование и уходят из бизнеса прежде, чем он станет приносить чистый доход. Ведь, в конце концов, бизнес не всегда оказывается прибыльным. Для реализации идей должны быть созданы соответствующие условия, а это обычно подразумевает совершение по меньшей мере нескольких ошибок, отодвигающих момент получения прибыли. Ребенок требует от родителей ухода и лечения всякий раз, когда он болеет детскими болезнями. Жизнь состоит не только из восторгов и улыбок.

Успех этапа Ухаживания зависит от эффективного решения вопросов, выходящих за рамки обсуждения возможностей извлечения прибыли.

Данные о прибыли подобны табло, показывающему счет во время теннисного матча. Вы не можете выиграть матч, просто глядя на табло. На самом деле табло лишь показывает вам, выигрываете вы или проигрываете. Чтобы выиграть матч, вы должны бить ракеткой по мячу так, чтобы он перелетал через сетку и попадал на поле соперника. Каждый розыгрыш мяча является возможностью изменить счет в вашу пользу. Игроки не обязательно должны делать каждый удар выигранным, но каждый розыгрыш подобен новой игре, начинающейся с нуля. Когда человек учится играть, счет не имеет для него никакого значения. Сначала человек должен думать о том, чтобы освоить новую игру, и только затем он может мечтать о победах. То же самое справедливо и для создаваемых организаций. Их основатели должны стремиться к тому, чтобы «научиться попадать по мячу», то есть к удовлетворению потребностей клиентов, которое измеряется достигнутыми объемами продаж. Только после того, как результаты продаж окажутся успешными, может подниматься вопрос о прибылях.

Преданность потребностям клиента не зависит от того, осознаёт ли он свои потребности или нет. Основатели, подобно пророкам, прогнозируют потребности по мере того, как осознают их наличие – причем эти потребности не обязательно должны явно формулироваться самими клиентами. Таким образом основатель говорит о том, что должен покупать рынок в будущем, и не обязательно о том, что он покупает сейчас. Если потребности рынка были известны и если рынок уже выражал свои желания в виде высоких объемов покупки товара или услуги, то уровни инновационности и риска будут ниже, а проект потребует меньшей приверженности основателя компании. В этом случае мы имеем не пророка, создающего новое учение, а человека, использующего существующие тенденции рынка. Но даже здесь необходима достаточно высокая приверженность идее, позволяющая заплатить ту цену, которая обеспечит успешное использование тенденции.

Предприниматели, создающие компании, ориентированные на потребности, которые еще предстоит идентифицировать или сформулировать, являются скорее ориентированными

на продукт, чем на рынок. Но даже они не могут легко описать потребность, на удовлетворение которой нацелены их продукты. Вместо того чтобы реагировать на существующие потребности, они стремятся к обучению рынка и изменению его поведения. Они в определенном смысле выражают то, какой должна быть потребность рынка. Посредством своих действий они формулируют эту потребность и создают условия для ее удовлетворения. Они в большей мере являются пророками в мире бизнеса, чем предпринимателями^[23]. И, подобно другим пророкам, они могут оказаться распятыми на кресте потому, что в краткосрочной перспективе они будут отторгнуты существующим рынком. Никто не поймет смысла их посланий до тех пор, пока их продукты сами не докажут свое превосходство.

Основатели имеют слабый иммунитет против тех, кто обещает им помощь в продаже товаров или финансировании реализации их идей. В обмен на обещание маркетинговой и финансовой помощи эти люди могут получить существенную долю собственности будущего предприятия. В результате пророки, то есть основатели, в большей степени приверженные своим продуктам, чем идеям контроля и повышения ROI, часто уступают право контроля своих компаний венчурным капиталистам или бойким на язык маркетологам, которые пожидают плоды инноваций в виде денег и широкого признания, в то время как основатели часто остаются неизвестными и забытыми.

Почему же, несмотря на наличие большого числа курсов по маркетингу, пророки/основатели не ориентируются на рынок? Пророки/основатели фокусируют внимание на том, что хочет рынок, и они направляют все свои силы на разработку товаров или услуг, которые бы удовлетворяли эти потребности. Поэтому они должны быть ориентированы на продукт, пока могут разрабатывать продукты с приемлемым качеством и функциональными возможностями. Пророки/основатели борются за чистоту своей мечты и всегда говорят о реальности, которую они пытаются создать, а не о реальности, которую они готовы принять.

Наблюдатели обвиняют многих основателей в незнании маркетинговых стратегий и действительного состояния рынка. Это вполне нормальное явление. Как сказал Бернард Шоу: «Разумные люди приспосабливаются к внешним обстоятельствам; неразумные люди пытаются приспособить обстоятельства под себя. Поэтому любой прогресс является результатом усилий неразумных людей».

Как мы увидим в следующем разделе, приверженность основателей к продуктам, которые, по их убеждению, *должен* иметь рынок, а не к продуктам, которые рынок *хочет* иметь, и их относительно невысокая приверженность идее получения прибыли может позднее превратиться в патологическую проблему их компаний. Основатели не всегда понимают, когда им следует отказаться от своих мечтаний. Они могут слишком долго оставаться ориентированными на продукт. Они не хотят компромисса даже ради того, чтобы вывести свои товары или услуги на рынок. Они действуют в соответствии со своими представлениями о том, что *должно* быть, в течение слишком долгого времени.

Даже те основатели, которые не ограничиваются ориентацией на продукт, могут испытывать трудности при переориентации на получение прибыли. Такая переориентация требует внимания не только к технологии создания товара или услуги. Когда приходит время сконцентрироваться на взаимоотношениях с клиентом, а также на финансовых и человеческих факторах, то часто оказывается, что основатель плохо знаком с этими элементами менеджмента. Тем не менее многие основатели настаивают на своем праве принимать все стратегические решения в одиночку – на свой страх и риск.

То, что нормально на одном этапе жизненного цикла, может оказаться аномальным на другом этапе.

Фанатичная приверженность необходима для успеха на этапах Ухаживания и Младенчества; но на более поздних этапах она может превратиться в патологию. Рассмотрим, к при-

меру, компанию, которая хронически теряет деньги из-за того, что ее товар или услуга неправильно позиционируются на рынке. Такой компании необходимо измениться и приспособиться к потребностям клиентов. Основатели, борющиеся против такой реальности из-за того, что она не соответствует их мечтам, подобны фанатичным родителям, отрицающим и таким образом игнорирующим психологические проблемы своего ребенка просто потому, что ничего не видят, кроме того идеального образа своего чада, который они создали в своем воображении. В ряде случаев чем больше основатели борются с реальностью, тем с более серьезными проблемами сталкиваются их компании. Однако основатели не отказываются от своих мечтаний. Их неистовая преданность своим идеям является тем, что обеспечивает поддержку их творениям на самых ранних стадиях Ухаживания. В какой-то момент времени на следующем этапе – этапе Младенчества – основателям необходимо понять, наступило ли время отказаться от мечтаний и адаптироваться к реальности. Этот парадокс затрудняет оценку качеств хороших основателей. Если основатель предан своей мечте, то может ли он от нее отказаться? Если же он способен это сделать, то достаточно ли прочной была его приверженность?

Инвесторы сталкиваются с другой проблемой. Основатели (новаторы), горячо приверженные своим идеям, отличаются высокой харизматичностью, и их приверженность может быть крайне заразной. Они верят в свои инновации; они верят в себя. Иногда их легко спутать с патологическими лжецами или мошенниками. Многие инвесторы оказываются пойманными в сети имеющих хорошо подвешенный язык, внешне кажущихся горячо преданными идее и преисполненных энтузиазма изобретателей, которые на поверку занимаются продажей «мыльного пузыря». Если чьи-то слова кажутся слишком привлекательными, чтобы быть правдой, то они вряд ли являются ею на самом деле. Инвесторам необходимо проверять, какова личная доля участия основателя в предприятии. Остерегайтесь тех, кто использует только средства, занятые у других людей.

Нормальные основатели отличаются высокой приверженностью своим идеям и в то же время никогда не теряют связи с реальностью. Они преданы идее, но при этом всегда готовы извлекать уроки из своего опыта. Основатель должен быть в разумных пределах неразумным человеком – то есть фанатично преданным своим убеждениям и в то же время готовым прислушаться к голосу рассудка.

Правильное формирование приверженности

Наличие сомнений на этапе Ухаживания является вполне нормальным. В то же время отсутствие любых сомнений может породить патологические проблемы в будущем. Основатель должен быть в состоянии ответить на следующие вопросы:

- Зачем мы это делаем?
- Кто собирается это делать?
- Что конкретно мы собираемся делать?
- Как мы собираемся это делать?
- Когда мы должны это сделать?

Отметьте, что акцент здесь делается на *зачем-кто-что-как-когда мы* собираемся делать, а не на *зачем-кто-что-как-когда я* собираюсь делать^[24]. Основатель с самого начала должен понимать, что он не сможет сделать все намеченное в одиночку.

Пожалуйста, обратите также внимание на последовательность вопросов. Наиболее важными из них являются вопросы «зачем?» и «кто?». Следующими по важности будут вопросы «что?» и «как?». Почему учреждается компания или подразделение внутри предприятия или почему создаются предпосылки появления нового подразделения за счет расходования ресурсов на новый продукт или новый рынок?

Существует ли потребность? Можем ли мы ее развивать и поддерживать? Можем ли мы удовлетворять новую потребность? Обратите внимание на то, что я обхожу вопрос: «В состоянии ли мы это сделать?» Он в большей степени применим к уже созданным компаниям. В этом случае будьте осторожны. Люди, отвечающие на этот вопрос, имеют корыстный интерес и часто дают негативный ответ, чтобы скрыть свои истинные намерения. Вот почему персональные компьютеры медленно разрабатывались в таких фирмах по производству больших ЭВМ, как IBM и Digital Equipment Corp, а сотовым телефонам не нашлось места в AT&T. Позднее, когда AT&T увидела, что рынок подтвердил перспективность устройств беспроводной связи, она выкупила обратно то, что сама же изобрела первой, – за сумму более чем в миллиард долларов. Этот момент станет более ясным, когда мы обсудим влияние структуры на стратегию – как структура может способствовать старению организации и снижать ее возможности роста и внедрения инноваций.

Вопрос «кто?» также имеет критическое значение. Многие изобретатели/основатели испытывают трудности с управлением деньгами, осуществлением маркетинга и продвижением своих новинок. Это как в ситуации с художниками, которые чувствуют себя неловко при обсуждении цены, а значит, и в какой-то мере ценности своих произведений. Они могут фанатично защищать других, но не умеют вести переговоры в своих собственных интересах. Довольно часто изобретатель с трудом может продать свои изобретения. Поэтому новый продукт – даже если он имеет отличные перспективы – с трудом проникает на рынок, а компания страдает от слабого притока денежных средств.

Для преодоления проблемы успешного старта предприятий правительство Израиля профинансировало создание нескольких инкубаторов для реализации инновационных идей и поддержки создаваемых предприятий. Изобретатель, которому требуется помощь в продвижении его изобретения, должен направить в такой инкубатор свое заявление с описанием идеи или продукта и продемонстрировать наличие потребности в новинке. Заявление должно также содержать описание других продуктов или услуг, которые должно заменить сделанное изобретение, и примерный расчет средств, необходимых для его запуска в производство. Опытные специалисты, работающие в консультационном отделе инкубатора, внимательно анализируют каждое предложение. Если они признают его заслуживающим внимания, то выделяют под его реализацию определенную сумму и назначают менеджера, ответственного за управление финансами. Со временем они назначают также менеджера по маркетингу, в задачу которого входит поиск стратегических альянсов или идентификация каналов распределения. В обмен на это изобретатель уступает определенную долю в новой компании инкубатору, и инкубатор получает в обмен на нее конкретные денежные средства, когда акции компании начинают котироваться на бирже или когда происходит слияние компании или ее продажа. Инкубатор никогда не является текущим собственником компаний, в создании которых он принимал участие. ROI, обеспеченная успешными предприятиями, идет на финансирование других проектов. Менеджер проекта и менеджер по маркетингу также получают акции компании. Таким образом, вместо того чтобы делать все самому, изобретатель получает поддержку команды специалистов, обеспечивающих ему благоприятную среду для развития.

Я обнаружил, что ответы на вопросы «что?» и «как?» имеют второстепенное значение. То, *что* в точности мы собираемся делать, меняется по мере приобретения компанией опыта работы. Ответ на вопрос «как?» является еще менее надежным. Он изменяется почти ежедневно до тех пор, пока нам не удастся добиться успеха. Тем не менее с самого начала нам необходимо думать о том, *что* следует делать и *как*, постоянно адаптируя и изменяя наши действия по мере накопления опыта.

Настоящая любовь или увлечение?



Рис. 2.2. Увлечение

Ухаживание, которое не может выдержать проверку временем, является увлечением (рис. 2.2). Если при появлении первых же трудностей приверженность улетучивается, то это значит, что этап Ухаживания имеет патологические проблемы. Потенциальный основатель компании фантазирует о том, что должно произойти, но его фантазии являются не чем иным, как просто его желаниями. Идея никогда не выходит за пределы мечты.

В период Ухаживания патологические проблемы не выглядят как проблемы, потому что они не кажутся трудными и не вызывают огорчений. Будущее представляется в розовом свете. Вот почему именно патология на этапе Ухаживания оказывается такой опасной. Она может привести к появлению новорожденной организации, но поскольку никто не проверял исходную идею, то новорожденная организация может оказаться плохо подготовленной к работе в реальных условиях. Ведь концепция не проходила проверку на практике, и в результате все оказались не готовы к появлению новорожденного младенца.

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.

Комментарии

1.

T. Monaghan, *Pizza Tiger* (New York: Random House, 1986).

2.

См. M. Johnston, *Roller Coaster: The Bank of America and the Future of American Banking* (New York: Tichnor and Fields, 1990); а также R. Salsman, *Breaking the Bank* (Washington, DC: American Institute for Economic Research, 1990).

3.

I. Adizes, R. Chaffee, and Y. Hasenfeld, *Revitalizing Child Protective Services*, School for Social Services (Los Angeles, CA: UCLA, 1988).

4.

I. Adizes and P. Zukin, "A Management Approach to Health Planning in Developing Countries", *Health Care Management Review* 2, 1 (1997): 19–37.

5.

См. в P. Watzlawick, J. Weakland, and R. Fish, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton Books, 1974) более ясное описание связи между изменением и проблемой. Эти авторы отмечают, что изменение и проблемы тесно связаны между собой и что они всегда возникают вместе.

6.

См. в B. Keeney, *Aesthetics of Change* (New York: Guilford Press, 1983) подробное рассмотрение роли языка в формулировании проблем. Автор утверждает, что «реальность» – это функция описаний, которые мы делаем для ее отображения. Таким образом, проблемы, как и процессы их решения, также являются функциями наших описаний.

7.

M. Eigen, R. Winkler, and M. Kimber, *Laws of the Game: How the Principles of Nature Govern Chance* (New York: Harper Colophon Books, 1981). Книга содержит всестороннее описание связей между эволюционными процессами в природе и побуждением к выживанию в сложных внешних условиях.

8.

См. в J. Diamond, *Guns, Gems and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997) дискуссию о социально-биологических перспективах «правильных решений».

9.

K. Gergen and D. Whitney, «Technologies of Representation in the Global Corporation», в D. Boje, R. Gephart and T. Thatchenkery, eds., *Postmodern Management and Organization Theory* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996) содержит всестороннее рассмотрение влияния глобализации на темпы изменений в организациях.

10.

L. Holmes and R. Rahe, «The Social Adjustment Rating Scale», *Journal of Psychosomatic Research*, 11 (1967): 213–218.

11.

D. Barry and MEImes, «Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse», *Academy of Management Review* 22, 33 (1997): 429–452. Авторы утверждают, что планирование – это повествовательный процесс, подразумевающий разработку сценариев, которые могут адаптироваться к кризисам в случае их возникновения.

12.

S. Kauffman, *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution* (New York: Oxford University Press, 1993). Книга содержит дальнейшее развитие теории хаоса. Автор наглядно показывает, что с учетом наличия взаимосвязи между порядком и хаосом в возникающих системах даже в хаотических процессах существуют определенные схемы развития.

13.

E. C. White, «Negentropy, Noise and Emancipatory Thought» в N. K. Hayles, ed., *Chaos and Order: Complex Dynamics in Literature and Science* (Chicago: University of Chicago Press, 1991), pp. 236–267. В статье рассматриваются схематизированные циклы, наблюдаемые при возникновении смысловой системы, которая, как утверждает автор, имеет атрибуты живой системы.

14.

См. F. Masterpasqua and P. Perna, *The Psychological Meaning of Chaos: Translating Theory into Practice* (Washington, DC: APA, 1997). Авторы исследуют психологическую дезинтеграцию, используя теорию хаоса. Они утверждают, что изменение порождает хаос, который затем приводит к возникновению проблемы интеграции.

15.

F. Verela, E. Thompson, and E. Rosch доказывают в *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press, 1993), что восточная философия предоставляет основу для понимания и осуществления интеграции.

16.

S. Kauffman, *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity* (Oxford: Oxford University Press, 1995). В книге содержится четко аргументированное рассмотрение взаимосвязи между хаосом как формой дезинтеграции и порядком; с этой точки зрения интеграция требует введения в систему новой информации.

17.

Восточные общества в течение веков интегрировали биологические и природные процессы в свое общественное мышление. На Западе идея о том, что существование общественных организаций людей может описываться с помощью природных жизненных циклов, впервые была выражена в работах представителей нового исторического критицизма эпохи Просвещения: Montesquieu (1744), *De L'esprit de loi*; Vico, *Scienza nuova* (1744, 3rd ed.); Edmund Burke и особенно Condorcet, который предложил десятиэтапный цикл исторического развития, (1794) [Краткое описание исторической картины развития человеческого духа]. В XIX веке историография обратила свой взор в противоположном направлении (за исключением, с некоторыми оговорками, Гегеля и за безусловным исключением таких российских социальных критиков, как Белинский, Герцен и Чернышевский) к деталям «факта как факта». В XX веке историография больше интересовалась трансцендентными историческими ценностями, чем имманентными моделями, «подобными циклическим моделям» объяснения человеческих организаций – за исключением книги О. Шпенглера «Закат Европы» (1919) и более успешной,

но также спорной работы А. Тойнби по исследованию мировой цивилизации с помощью модели жизненного цикла – «Постижение истории» (1946). Импульс к изучению жизненных циклов коммерческих организаций в XX веке дали новые общественные науки, такие как социология (позитивизм Конта XIX века) и психология (особенно Piaget (1954)); М. Klein и психодинамика, разработанная членами Тавистокской научной школы; и особенно работы Эрика Эриксона, посвященные этапам человеческого развития (часто цитировавшиеся авторами-экономистами, первыми начавшими писать о жизненных циклах). Параллельно с интересом к этой теме в конце 1930-х годов появились работы по типологии, этапам развития организаций и управленческой динамике, написанные учеными-экономистами; в частности, работа Й. Шумпетера о предпринимательстве и бюрократии *Business Cycles: A Theoretical, Historical & Statistical Analysis of the Capital Process* (New York: McGraw Hill, 1939) и книга Макса Вебера, переведенная в 1912 году на английский язык под названием *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (1932; 1954); работы Макклелланда (D.C. McClelland (1961)) и особенно его исследование предпринимательства в индийских деревнях; труды П. Друкера (1946, 1954), а также наброски для дальнейших исследований стратегий и структуры организаций, сделанные Чандлером (A.B. Chandler (1962)). Использование концепции жизненного цикла для исследования семьи, брака и профессиональной деятельности стало получать все более широкое распространение под влиянием, в частности, Эриксона (P.C. Glick et al. [1955]) и S. Minuchin (1974) и позднее обусловило проведение нескольких значительных исследований жизненных циклов семьи и брака параллельно с исследованиями жизненных циклов организаций, таких как исследование Carter and McGoldrick (1989). Одни из первых попыток разработки модели жизненного цикла были сделаны D. Super et al. в *Teacher's College Record*, 58 (1957), где период трудовой деятельности делился на пять этапов – от профессионального роста до упадка. Другими авторами первых работ, посвященных использованию этой концепции в бизнесе, были: E.T. Penrose, искавший биологические аналогии для фирм (1952); D.H. Thain, исследовавший этапы развития корпораций (1969); L.L. Steinmetz, изучавший динамику роста и выживания фирм (1969); и A. Tansky (1980). Ключевое значение для популяризации исследований жизненных циклов имела статья Грейнера (L.E. Greiner) в *Harvard Business School* (1970) под названием «Модели изменения организаций» (*Patterns of Organizational Change*), в которой автор выделил пять этапов развития. В 1980-х и в начале 1990-х годов появилось множество работ, посвященных жизненным циклам и вопросам «эволюции»; в июле 1986 года в *Business Periodicals* эта тема стала освещаться под специальным подзаголовком наравне с другими самостоятельными темами исследований и публикаций. В 1980 году J.R. Kimberly, R.H. Miles, et al. написали совместно серию статей под общим названием *Organizational Life Cycle*, среди авторов которых были N. Tichy, W. Ouchi, J. Freeman и D.A. Whetten. В числе других важных работ десятилетия можно называть следующие: D. Boulding (1974; 1975, посвящена стадии «упадка»); D.A. Whetten (1980 и серия статей, также посвященных «упадку»); J.B. Miner (1982, о «типах предпринимателей» и о бюрократических «этапах»); R.E. Berenheimer (1984, о «деловых семьях»); J. Freeman (1982, о «естественном отборе и выживании»); P.H. Mirvis (1977); W.G. Dyer, Jr. (1986, «об изменениях в семейных фирмах»); L.M. Miller (1990, описание шестиступенчатого периода развития). В 1980-х годах несколько лонгитюдных исследований «эффективности» и «предсказуемости» этапов жизненных циклов были выполнены такими учеными, как D. Miller, J. Freeman, D. Miner, K.S. Cameron, R.E. Quinn, P.H. Friesen, R. Drazin, R.K. Kazanjian, и некоторыми другими. D. Miller и P.H. Friesen (1983) проанализировали пять этапов роста и упадка с помощью 54 переменных с преобладанием «комплементарных переменных» на каждом этапе; им удалось получить позитивные результаты, касающиеся предсказуемости изменений. R. Drazin и R.K. Kazanjian (1990) использовали дел-процедуру

для прогностического анализа трехступенчатых моделей «императивов жизненных циклов». Им удалось обнаружить некоторые доказательства в поддержку своих идей. Однако общие результаты таких исследований оказались неоднозначными. В 1990-х годах исследования теории жизненного цикла были переориентированы на изучение других сегментированных подходов к развитию и трансформации организаций. Трудность для этих первых – и во многом революционных – исследований заключалась в том, что они были направлены либо на механическое применение неких правил к реалиям существования людей и организаций, возводя эти правила в абсолют, либо не могли переступить определенной границы в следовании модификациям и нюансам человеческих взаимодействий. Я имел счастье применить свою теорию на практике более чем в 500 компаниях многих стран мира в «лаборатории опыта», и эта теория жизненного цикла постоянно подкреплялась и модифицировалась на основании практического опыта.

18.

В своей книге *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* (Boston: Belknap Press, 1995) R. Kegan представил модель этапов эволюции сознания. Интересно рассмотреть, как менеджеры развивают навыки администрирования и навыки поддержания отношений для того, чтобы проводить переговоры, преодолевать различия и организовывать совместную работу. Согласно Кигану, все эти навыки вырабатываются на этапах цикла по мере того, как происходит развитие сознания. Эта модель предполагает, что для эффективного управления недостаточно иметь одну лишь степень MBA.

19.

См. Maslow, ed., *Motivation and Personality*, 3rd ed. (New York: Harper Press, 1987); из многих книг Эрика Эриксона (Erik Erikson) следует обратить особое внимание на следующие: *Childhood and Society*, 2nd ed. (New York: Norton, 1963), *Identity and the Life Cycle* (New York: Norton, 1980); *Identity: Youth and Crisis* (New York: Norton, 1968).

20.

В *Refrainig Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991) L. Bolman и I. Deal обсуждают роль лидера в формулировании проблем, требующих решений. Они отмечают, что стиль управления имеет ключевое значение для выработки эффективной основы для действий, стимулирующих креативность и рост.

21.

См. в D. Bork, et al., *Working with Family Businesses: A Guide for Professionals* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996) описание сложного жизненного цикла семейного предприятия. В книге рассматриваются также специфические проблемы, с которыми сталкивается семейный бизнес по мере своей эволюции, то есть перехода к следующим поколениям членов семьи.

22.

K. Weick, «Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Cosequences» в J. Murnighan, ed., *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, pp. 10–38 (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993) предлагает теоретическую основу для обоснования роли коммуникаций в создании мечты, вызывающей приверженность и энтузиазм. Позднее Вейк опубликовал свою теорию в книге *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

23.

Идеи Шумпетера были впервые опубликованы в 1912 году в книге «Теория экономического развития» (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung), которая вышла на английском языке в 1934 году под названием Theory of Economic Development (Cambridge: University Press, 1934). В Business Cycles (New York: McGraw Hill, 1939): 102–109 содержатся самые известные рассуждения Шумпетера о предпринимателях и предпринимательстве. См. также D.C. McClelland, Motivating Economic Achievement (New York: The Free Press, 1969) и Achieving Society (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961) как ключевые работы, представляющие новаторские исследования Макклелланда в области синтезирования экономической активности и мотивации, которые он опубликовал во многих статьях и книгах в 1950-х и 1960-х годах.

24.

D. Barry и M. Elmes в «Strategy Retold» (Academy of Management Review 22. 23, 1997): 429–452 представлен интересный взгляд на роль изложения фактов в организационных процессах; они выделяют коллективную историю, в которой используется местоимение «мы» и которая служит созданию культуры участия из истории от первого лица, рассказываемой автократическим лидером.