

/МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА/

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

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

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КОРПОРАЦИЙ

Ицхак Калдерон Адизес

Ichak Kalderon Adizes

MANAGING CORPORATE LIFECYCLES

ADIZES INSTITUTE PUBLICATIONS

Ицхак Калдерон Адизес

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КОРПОРАЦИЙ

Перевод с английского Владимира Кузина

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 658
ББК 65.290-21
А30

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

Адизес, И.

А30 Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с. : ил.

ISBN 978-5-00057-151-4

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 сыровотку 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.

УДК 658
ББК 65.290-21

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Dr. Ichak Adizes, 2004

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

ISBN 978-5-00057-151-4



Оглавление

Предисловие от партнера издания	7
Предисловие автора	11
Предисловие к русскому изданию	13
Введение	25

Часть I Что происходит?

Глава 1. Изменение и его последствия	34
Глава 2. Ухаживание	46
Глава 3. Младенчество	59
Глава 4. Бурные годы: «Давай-давай»	77
Глава 5. Второе рождение и взросление: Юность	103
Глава 6. Расцвет	120
Глава 7. Признаки старения	140
Глава 8. Стареющие организации: Аристократизм	173
Глава 9. Окончательный упадок: Охота на ведьм, Бюрократизм и Смерть	191

Часть 2

Анализ организационного поведения

Глава 10. Инструменты анализа.....	211
Глава 11. Предсказание жизненного цикла: метафорический танец.....	243
Глава 12. РАЕИ и жизненный цикл: этап за этапом.....	259
Глава 13. Предсказание способности решать проблемы.....	285
Глава 14. Причины старения организаций.....	306
Глава 15. Структурные причины старения.....	332

Часть 3

Как вырастить здоровую организацию

Глава 16. Организационная терапия.....	357
Глава 17. Лечение организаций на типичном пути: метод учета непредвиденных обстоятельств.....	369
Глава 18. Оптимальный путь.....	400

Часть 4

Приложения

Приложение А. Практические примеры.....	425
Приложение В. Исследование некоторых вечных вопросов.....	446
Резюме.....	457
Законы трансформации организаций.....	457
Об авторе.....	459
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык.....	461
Об Институте Адизеса.....	462
Ключевые концепции методологии Адизеса.....	464
Примечания.....	476

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 обдуманых 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 (I); 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 Адизесом* судьба в первый раз свела меня на международной конференции Ассоциации школ бизнеса стран Центральной и Восточной Европы (CEEMAN) 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 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 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.

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 «долгжителями» 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 ублаживающей 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 Грēju, 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 удастся? 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 былые 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 заранее, 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, пытаюсь 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 органическое 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 — **PAEI**. 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 «**A**» — 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)* рассматривается, как следует управлять организацией в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла

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

она находится; в «Управляя изменениями» (Mastering Change)* 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

* 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.

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; 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 омоложения².

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 детей³. В Министерстве здравоохранения Ганы я помогал становлению департамента планирования оказания медицинской помощи, который рассматривался Всемирной организацией здравоохранения в качестве модели для стран третьего мира⁴.

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 CEO* 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 личности и процессов изменения в цивилизациях, биологических системах и даже в религиях. Очевидно, что такие

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

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 попытаться 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 честолюбивым 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 проблем¹. 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 возможностей².

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 самоуничтожению. 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 остро³. Кто же сумеет выжить? Тот, кто будет первым принимать правильные решения и быстрее всех реализовывать их на практике⁴.

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 разослал своим клиентам поздравительные новогодние открытки, 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 растут⁵. 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 обсуждение 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 отпуск⁶. 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 наизуток 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 сигналият 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 готовились⁷.

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 причины⁸.

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 камни⁹. 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 изменением¹⁰.

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 целое¹¹. Это новое целое, если оно является здоровым, само по себе способно удерживать себя от распада и создавать другое новое целое в случае наступления очередных изменений¹².

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 равносильно самоубийству. Он неизбежно 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 организациями¹³. 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 проблемы 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 существования¹⁴.

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 патологическими¹⁵.

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 патологическую¹⁶. 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 поколений¹⁷.

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).

Ухаживание



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 раздаривает 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 смысла¹. 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 эффективно. 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 выигрышным, 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 предпринимателями². 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 пожинают 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 приспособляются

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 психологическую 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 примеру, 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 что-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 разсудка.

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 делать³. 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 развить 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.

Сравните создание предприятия с переходом от романтического ухаживания к браку. В некоторых случаях такой переход может иметь опустошительные последствия. Любые трудные вопросы целесообразно задавать на раннем этапе. Процесс составления брачного контракта убеждает многих женихов и невест в необходимости вообще отказаться от свадьбы. Подобным образом, когда мы увлечены какой-то коммерческой идеей, мы можем начать переговоры об установлении партнерских отношений, но как только мы прорабатываем все детали и представляем договор в письменной форме, ситуация может показаться нам не такой уж привлекательной. Как гласит арабская пословица: «Дьявол скрывается в деталях».

Что же тогда определяет рождение компании? Оно заключается не только в подписании регистрационных документов. Компания рождается тогда, когда появляется материальное проявление преданности идее — то есть когда основатель компании принимает на себя риск. Риск проявляется в различных формах: когда человек оставляет прежнее место работы, подписывает договор об аренде помещения или обещает доставить продукт к конкретной дате. Когда основатель компании принимает на себя существенный риск, его организация переходит на следующий этап развития, называемый этапом Младенчества.

Проблемы этапа Ухаживания

Нормальные

Энтузиазм, проверенный практикой

Детали тщательно продумываются

Аномальные

Отсутствие реальной проверки приверженности

Детали не продумываются

Основатель реалистично предан идее	Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью
Ориентация на продукт — приверженность добавленной ценности	Ориентация исключительно на прибыль и ROI
Приверженность соответствует риску	Приверженность не соответствует риску
Основатель контролирует ситуацию	Основатель легко теряет контроль над ситуацией

Глава 3

Младенчество



Рис. 3.1. Организация-младенец

Ориентация на продукт

После принятия риска природа организации существенно изменяется. Для оплаты счетов требуются денежные средства. Фокус смещается с идей и возможностей на получение реальных результатов. Для этого компания должна продавать, продавать и продавать. Теперь, когда мы хотим контролировать риск, мы больше не нуждаемся в идеях. Нам нужны объемы продаж. «Не говорите мне больше об идеях новых продуктов, я хочу услышать, сколько товаров существующего ассортимента вы продали».

Хотя основатель часто говорит о сбыте и проявляет беспокойство по поводу увеличения продаж, в действительности организация-младенец (рис. 3.1) не является ориентированной на сбыт. Она ориентирована на продукт. Она занимается совершенствованием продукта, технологиями, проблемами

производства и эффективности. Нормально ли это? Безусловно! Организации необходимо наладить выпуск продукта, который она еще не изготовила и который не могла изготовить на этапе Ухаживания. Если компания разработала свой продукт в гараже, то ей необходимо провести бета-тестирование продукта на рынке, и если оно окажется успешным, то следует переходить к массовому производству. Таковы действия, которые следует предпринять, и проблемы, которые необходимо решить прежде, чем могут начаться массовые продажи. Некоторые компании избегают продаж на этом этапе, так как знают, что не смогут обеспечить доставку продукта.

Откуда же тогда берутся финансовые ресурсы? Основатели продают доли в акционерном капитале для финансирования новых предприятий. Они влезают по уши в долги и проводят немало бессонных ночей.

Для многих опережающих компаний переключение усилий с идей на результаты происходит мучительно трудно. Этот период подобен периоду до и сразу же после свадьбы. Молодожены часто начинают жаловаться: «Из нашей жизни ушла романтика. До свадьбы мы постоянно о чем-то разговаривали. Теперь же, когда мы стали мужем и женой, мы едва видимся друг с другом». Ответ на эти жалобы может быть таким: «Это правда, но прежде, чем пожениться, мы договорились о том, что хотим создать семью и купить дом. Все это стоит денег, которые мы должны заработать».

Компании-младенцы оказываются в сходном положении. В период Ухаживания всегда находилось время для разговоров и мечтаний. После же того как основатель компании принимает на себя реальный риск, у него нет времени на беседы, а есть только время для действий.

В социально-политической сфере мы наблюдаем сходную ситуацию. Первыми жертвами революции обычно становятся те идеалисты, которые стояли у ее истоков. Почему так происходит? Потому что новый общественный порядок больше не нуждается в мечтателях; он должен выполнять обещания, начертанные на лозунгах, которые вызвали подъем общественного движения.

В этой фазе развития организации важно не то, что кто-то думает, а то, что он делает. Вопрос, на который должны ответить основатели и который они задают своим работникам, выглядит следующим образом: «Что вы сделали? Сумели ли вы что-нибудь продать, произвести или довести до конца?» Это время, когда следует остерегаться и избегать вчерашних мечтателей. «У меня нет времени думать, ведь мне нужно так много сделать» — так выглядит типичная жалоба менеджера организации-младенца.

Организация-младенец должна продавать, продавать и продавать. Продажи имеют важнейшее значение, так как без притока денежных средств

молодая компания не сможет выжить. Тем не менее я обнаружил, что многие такие компании имеют слабый сбыт и что эта проблема может стать патологической, если они будут беспокоиться о продукте, а не о его окончательной доводке. Они улучшают продукт. Они постоянно предлагают новые варианты, новые идеи. Это бесконечный процесс — не непрерывного улучшения, а непрерывного стремления к совершенству. Основатель в большей степени приходит в возбуждение от создания чего-то нового, чем от окончательной доводки чего-то «старого». Он испытывает восторг от тех возможностей, которые предоставляет идея и ее реализация. Вопрос о сбыте отходит на второй план. Такое поведение легко может превратиться в патологию; компания будет испытывать дефицит денег, лишится поддержки кредиторов и в итоге разорится.

После выпуска первого издания этой книги я работал со многими начинающими компаниями и получил ясное представление о том, что происходит с ними вскоре после появления на свет. Как правило, сбытовые усилия на этапе Младенчества оказываются слабее, чем должны были бы быть. Основатель компании является в ней единственным продавцом, потому что он знает товар или услугу лучше всех. Он также является самым горячим приверженцем нового продукта. Однако у основателей совсем нет времени. Они занимаются дизайном продукта и устранением технических дефектов. Они ищут возможности привлечения средств для финансирования своих компаний и решают множество других вопросов. Поэтому сбыту они уделяют только часть того времени, которого он заслуживает.

Для создания сбытовой организации и для передачи ей соответствующих полномочий прежде всего необходимо стабилизировать продукт, разработать сбытовую политику и приступить к ее реализации, а также создать стимулирующие сбыт вспомогательные материалы, адекватно отображающие компанию и ее продукт. Все это требует времени, а компания-младенец еще не разработала схему его распределения. Поэтому она в первую очередь реагирует на то, что производит больше шума. Такой стиль менеджмента называется управлением кризисными ситуациями. Реальная переориентация на сбыт не происходит до тех пор, пока компания не вступает в следующий этап своего развития — этап Активной деятельности.

Если ориентация на сбыт оказывается неэффективной в течение слишком долгого времени, то компания становится банкротом. У нее есть отличный продукт и рынок сбыта; она даже могла бы иметь необходимое финансирование, если бы наладила продажи. Но такая компания страдает патологическим заболеванием.

Трансформация управления

Компании-младенцы сталкиваются с удивительным парадоксом. Чем выше их риски, тем выше должна быть их преданность, чтобы гарантировать достижение успеха. На этапе Ухаживания основатели должны быть мечтателями, способными выработать преданность своим мечтам. Однако, как только компании вступают в период Младенчества, риск возрастает, и им начинают требоваться упорно работающие, ориентированные на результат основатели, которые уже не являются мечтателями. Чем выше риск венчурного предприятия, тем сильнее будет отрезвляющее потрясение, наступающее при фактическом рождении организации. Не каждый способен превратиться из пророка в практического руководителя — то есть человека, способного осуществить пророчества на практике. В процессе трансформации, подразумевающей наличие двух лидеров, между ними почти всегда возникает конфликт: один сохраняет бескомпромиссную приверженность идеалам, а другой идет на компромисс, чтобы попытаться частично реализовать эти идеалы на практике.

Рассмотрим в качестве примера Моисея и Иисуса. Моисей был пророком, а Иисус — практиком. В Библии говорится о том, что Бог не разрешил Моисею перейти реку Иордан для того, чтобы попасть в Землю обетованную. Я не думаю, что Бог хотел таким образом наказать Моисея. Я полагаю, что в этом заключалась награда, которую он дал своему преданному слуге. Если бы Бог разрешил Моисею перейти реку Иордан, то Моисей должен был бы частично отказаться от своих идеалов и стать в первую очередь практиком и только во вторую очередь — пророком. Вместо того чтобы вызывать бесконечное уважение, Моисей стал бы подвергаться постоянной критике со стороны последующих пророков, пытающихся реализовать свои пророчества на практике.

Климат

Компания на этапе Младенчества практически не имеет разработанной политики, системы, процедур или бюджета. Описание ее административных процедур легко может уместиться на обратной стороне старого конверта, находящегося в кармане пиджака основателя компании. Почти все члены организации-младенца, включая и ее президента, выполняют какую-то работу, обычно занимаясь разрешением тех или иных кризисных ситуаций. В компании проводится мало общих собраний персонала. Организация отличается высокой степенью централизации; по сути она является театром одного актера. Она летит вперед на всех парусах, плохо осознавая свои

сильные и слабые стороны. Подобно ребенку, который иногда больно бьет вместо того, чтобы нежно погладить, организации-младенцы не имеют возможности узнать, где и какие усилия им следует прикладывать. Такие организации готовы давать чрезмерные обязательства, поскольку они ошибочно верят в свою способность их выполнения. Они устанавливают чрезвычайно плотный график работы и затем оказываются вынужденными переносить сроки поставок. Тем не менее они стараются реагировать на жалобы клиентов. Их работники всеми силами стремятся удовлетворять потребности клиентов, нередко работая по выходным и праздникам.

В организациях-младенцах устанавливаются прочные межличностные отношения. Все называют друг друга по имени, и служебная иерархия проявляется крайне слабо. Нет никакой специальной системы приема новых сотрудников или оценки результатов работы. Специалист принимается на работу тогда, когда в нем возникает потребность или когда появляется кандидат, производящий благоприятное впечатление. Новички обычно сразу же включаются в работу, поскольку организации-младенцы довольно часто оттягивают до последнего момента прием новых сотрудников. При этом быстрое продвижение получают те, кто добивается результатов или знает, как повлиять на своего босса.

На этом раннем этапе жизненного цикла компании подобны новорожденным малышам. Им требуется регулярное питание в виде оборотного капитала, и если оно запаздывает, то это может плохо сказаться на их самочувствии. Большинство таких компаний не отличаются продуманным управлением. У них нет талантливых лидеров, способных заменить основателей. Нет данных о прошлой деятельности или опыта работы, так что ошибка при проектировании продукта, осуществлении продаж, обслуживании или финансовом планировании может иметь фатальные последствия. Вероятность возникновения таких ошибок высока: недавно созданные компании не имеют средств для формирования группы специалистов разного профиля, способных принимать сбалансированные решения.

Никакая организация не может оставаться в младенческом состоянии вечно. По большей части затраты времени и эмоций, необходимые для поддержания организации-младенца в жизнеспособном состоянии, намного превосходят мгновенную экономическую отдачу, которую она обеспечивает. Если состояние Младенчества затягивается, то гордость за владение такой компанией идет на убыль. Основатель/собственник теряет силы и в итоге отказывается от своего бизнеса. В этом случае смерть организации не наступает внезапно, как на этапе Ухаживания; процесс умирания растягивается на длительный период, в течение которого эмоциональная преданность основателя ослабевает на фоне усиливающихся жалоб на то, «как все стало плохо».

Организация на этапе Младенчества имеет следующие особенности:

- она ориентируется на действие и на использование предоставляющихся возможностей; и, таким образом,
- она не имеет структуры, и у нее небольшое число зафиксированных норм и правил; следовательно,
- функционирует несогласованно; и поэтому
- сталкивается с высокой вероятностью быстрого перерастания проблем в кризисные ситуации, и, таким образом, управление ею сводится к разрешению кризисов; а значит,
- руководитель, держащий все в своих руках, не хочет делиться ни с кем своими полномочиями; и, таким образом,
- приверженность основателя постоянно подвергается испытаниям и имеет решающее значение для выживания организации.

Во многих отношениях организации-младенцы подобны новорожденным детям. Чтобы они могли выжить, им требуются две вещи: регулярное питание и любовь (преданность) родителей. Лишенные адекватного питания и ухода, организации-младенцы часто начинают страдать от патологических проблем и в результате умирают.

Недостаточная капитализация

Нам следует в полной мере осознать необходимость периодического вливания в компанию денежных средств. Можете ли вы представить себе неопытных родителей, которые запланировали расходы на няню, игрушки, кроватку, но забыли про молоко? Молоком, необходимым компании, является оборотный капитал, который расходуется на финансирование операций, увеличение запасов и покрытие дебиторской задолженности. Без оборотного капитала новорожденная организация может погибнуть.

Некоторые основатели недооценивают сумму наличности и оборотный капитал, который им потребуется. Эта ошибка часто обусловлена тем энтузиазмом, который обычно испытывают основатели на этапе Ухаживания. Однако реалистичный взгляд на потребность в наличности несовместим с фанатичным энтузиазмом, а чувство страха не характерно для этапа Ухаживания: более типичным для него является вера (нередко слепая). Поэтому потенциальные предприниматели планируют завышенный сбыт и чересчур умеренные потребности в капитале. Вместо того чтобы готовиться к худшему и надеяться на лучшее, они готовятся к лучшему и ожидают

его. Заглядывая в будущее, многие основатели просто надеются на то, что их кричащие младенцы каким-то образом получают необходимое им молоко. Они рассчитывают на чудо. Наступление чуда становится частью их плана. Они верят в то, что чудо наступит, потому что оно должно наступить. Разумеется, надеяться может каждый, но при этом ему не следует рассчитывать только на чудо.

Проблема недостаточной капитализации становится более острой, когда компания работает успешно. Это совсем не тот результат, которого можно было бы ожидать. Чем выше у новой компании объем продаж, тем больше оборотного капитала ей требуется. Я знаю одного розничного торговца, который для увеличения объема продаж начал торговать в кредит. В результате его компания обанкротилась, но не вследствие низких продаж. Она просто истощила свои ресурсы. Компания, у которой объемы продаж ежегодно растут более чем на 35%, обычно имеет проблемы с финансированием своего роста только за счет внутренних ресурсов.

Основатели могут избежать проблем недокапитализации на этапе Младенчества, если в период Ухаживания они детально проанализируют то, что будет сделано, как это будет сделано и кем это будет сделано — как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Чтобы обеспечить здоровое Младенчество, необходимо составить реалистичный бизнес-план и обеспечить еженедельный мониторинг потоков денежных средств. Контроль движения денежных средств должен быть главной задачей системы учета. Учет доходов и издержек в момент завершения операции хорош для целей расчета налогов и анализа рентабельности, но он не позволяет оценить текущую жизнеспособность компании. Мониторинг счетов дебиторской задолженности и оборота складских запасов имеет ключевое значение для недопущения возникновения дефицита ликвидных средств у компании-младенца.

Организации на этапе Младенчества часто жалуются на нехватку капитала, и в своих попытках генерировать наличность они делают несколько фундаментальных ошибок:

- берут краткосрочные ссуды для текущих нужд, но эти вливания способны принести доход только в долгосрочной перспективе;
- снижают свои цены для увеличения выручки, но очень часто снижение цен оказывается настолько большим, что доход от продаж не покрывает переменных издержек. В результате чем больше компании продают, тем больше они теряют;
- продают акции венчурным капиталистам, которые имеют собственное видение ситуации или собственные интересы.

Эти ошибки могут быть достаточно серьезными, чтобы уничтожить компанию. Первоначально, когда подобные решения осуществляются на практике, симптомы дефицита денежных средств временно исчезают. Однако в долгосрочной перспективе эти ошибочные действия лишь обостряют болезнь. В итоге компания оказывается в еще более тяжелом положении. При этом венчурные капиталисты могут вести себя подобно волку из сказки о Красной Шапочке. Они изображают притворную улыбку и говорят ласковыми голосами: «Все, что мы хотим, это помочь вам». Однако реальная цель венчурных капиталистов заключается в получении высоких доходов от своих инвестиций. К сожалению, для некоторых она дополняется словами «как можно быстрее». Такие трейдеры стимулируют неоправданно быстрый рост компании, что приводит к ее разрушению вследствие преждевременного выкачивания прибылей. Основатели организаций должны следить за потоками денежных средств, структурой кредитов и учетом издержек, а если они привлекают венчурный капитал, то им следует удостовериться в том, что инвестор будет работать с компанией в течение длительного периода.

Приверженность основателя

Вторым фактором, способным вызвать смерть «младенца», является утрата приверженности компании ее основателем. Почему же приверженность основателя имеет такое большое значение?

Большинство организаций-младенцев имеют вначале отрицательный баланс поступления денежных средств. Другими словами, их текущая потребность в деньгах превышает размер выручки от продаж. Все это стимулирует ориентацию на действие и использование благоприятных возможностей, гибкость и быструю реакцию на изменения на рынке. Основатели стремятся получить деньги любой ценой, обращая мало внимания на общие правила и нормы. Они экспериментируют и пытаются найти формулу успеха. Правила и нормы на этом этапе могут снижать степень удовлетворения потребностей клиента. Только когда они найдут формулу успеха, они смогут разработать свои правила и нормы для контроля и повторения высоких результатов. Соблюдение ограниченного числа правил и норм и чрезмерная изворотливость в вопросах добывания денежных средств способствуют выработке плохих привычек у лидеров молодых компаний. Такие лидеры принимают решения на основе имеющихся прецедентов.

Для компаний-младенцев издержки от плохих привычек незначительны, а выгоды от получения денежных средств высоки. По мере развития бизнеса и расширения списка его клиентов выгоды от плохих привычек перестают

иметь решающее значение для выживания, а издержки от уступок требованиям клиентов ради осуществления продажи, согласия на отсрочку платежа ради удержания покупателя многократно возрастают. Объем продаж растет, а прибыль снижается. Если компания сделает слишком много уступок для увеличения сбыта, она станет испытывать дефицит денежных средств, а ее основатель в конце концов потеряет контроль над ситуацией.

При соблюдении слишком малого числа правил и норм деятельность организации-младенца становится непоследовательной. Это не является чем-то необычным, но тем не менее повышает уязвимость таких организаций. Их проблемы могут породить кризисы, в результате чего менеджерам придется играть роль пожарной команды. В условиях, когда все управление сводится к преодолению очередного кризиса, довольно редко происходит делегирование полномочий сверху вниз¹. И театр одного актера превращается в театр основателя компании. Когда основатель теряет приверженность своему бизнесу, проблемы остаются нерешенными и порождают кризисы, способные уничтожить организацию. Что же выигрывает основатель от сохранения своей приверженности? Основатель компании-младенца может рассчитывать на получение следующих выгод:

- работа семь дней в неделю по 12–14 часов за намного меньшую зарплату, чем он получал бы в другом месте в качестве наемного работника. Возможность заработать миллион долларов остается для него туманной и далекой мечтой;
- еженедельный поиск средств на оплату труда работников, которые вряд ли будут испытывать чувство благодарности к работодателю;
- позднее возвращение с работы домой к жене и детям, которые будут выражать свое недовольство тем, что им уделяется мало внимания.

Для чего же тогда терпеть эти мучения?

В период Младенчества компании ее основатель получает очень мало реальных выгод. Единственное, что обеспечивает целостность многих молодых компаний, — это любовь и приверженность основателей тому, чем их компании могут и должны быть. Это идея и приверженность, созданные на этапе Ухаживания. Основатели не могут позволить своим мечтам умереть. Их самоуважение требует того же самого. Их молодые компании — это их билеты в бессмертие. Эти компании являются их созданиями, их следами на девственно чистом песчаном пляже, монументами, которые переживут своих творцов.

Младенцы требуют постоянного ухода. А что же они дают взамен? Ведь даже когда малыши улыбаются, это происходит не потому, что они кого-то

узнают: в этот момент они просто выпускают газы. Но, несмотря на отсутствие очевидной отдачи от затрат, родители сохраняют преданность своим детям. То же самое происходит и с основателями компаний. На этапе Младенчества нет никаких осязаемых выгод. Разговоры о потенциальных прибылях подобны разговорам о том, кем станет ребенок, когда вырастет. Это только разговоры.

Что заставляет основателей не сворачивать с избранного пути, так это их приверженность, сформировавшаяся на этапе Ухаживания. Если эта приверженность исчезает, их компании умирают. Приверженность компании иногда бывает настолько прочной, что создает трудности в личной жизни основателя. Понимание этого факта вынудило меня настаивать на том, чтобы основатели, посещающие мои лекции о жизненных циклах организаций, приходили на занятия со своими супругами. Я привожу в качестве примера следующую аналогию: молодые матери сильно устают. Некоторые страдают от депрессии. Уход за новорожденным отнимает у них все силы. А бесчувственный муж тем не менее хочет весело проводить время. Жена может умолять его оставить ее в покое, потому что она безумно устала. Если же муж не проявляет сочувствия жене, то он начинает раздражаться и жаловаться: «С тех пор как *ты* завела ребенка, я для тебя больше не существую».

Когда муж вынуждает жену сделать выбор между собой и ребенком, то кого выберет жена? Независимо от того, в какой стране я задавал это вопрос, люди всегда отвечали мне одно и то же: она выберет ребенка.

Основатели только что появившихся на свет компаний чувствуют себя подобно таким молодым матерям. Они придумывали новые идеи и вынашивали свою приверженность им в течение долгого времени, возможно, даже более девяти месяцев. Теперь, приняв на себя риски, они стали всецело заняты своими «новорожденными». Приходя домой после тяжелого рабочего дня, они по-прежнему остаются полностью погруженными в свои проблемы. Их жены хотят, чтобы они уделили им хотя бы немного внимания. Но измученные предприниматели с трудом могут о чем-либо говорить. Жены, не способные посочувствовать таким мужьям, приходят в ярость: «С тех пор как у тебя появилась *твоя* компания, семья для тебя больше не существует. Мы не принимаемся в расчет. Ценность имеет только твое собственное я».

Если жена будет требовать от мужа сделать выбор, то кто победит — она или компания? Да, вы правы. Компания победит, и после этого будет самое время пригласить адвокатов для согласования условий развода. Жена в такой ситуации ошибочно воспринимает компанию как свою соперницу. При этом она никак не может понять, что основатель компании дал жизнь ребенку.

Что делает умная мать после родов? Она «делится» ребенком с мужем и, когда тот приходит с работы, учит его пеленать, кормить и баюкать младенца. «Это наш ребенок», — говорит она. Подобным образом умный основатель компании делится своими проблемами с женой. «Это наша компания, дорогая, а не только моя», — подчеркивает он.

Создание компании налагает ограничения на вашу личную жизнь.

Основателям часто приходится делать выбор между компанией и семьей. Организация-младенец требует постоянного внимания. Основатели непрерывно сталкиваются с проблемами, к решению которых они недостаточно готовы: неудовлетворенность покупателей, необязательность поставщиков, подозрительность банкиров, лень работников. Не существует прецедентов, правил, методик или отчетов, к которым можно было бы обратиться. Каждое решение создает прецедент, и принятие решений с нуля сопряжено с огромными затратами сил. Добывание денег, позволяющих сводить концы с концами, требует увеличения сбыта, а увеличение сбыта создает потребность в большем количестве ресурсов, что, в свою очередь, требует еще больших сумм. Растущая потребность в денежных средствах снова требует наращивания сбыта. Вступление в этот бесконечный круг означает, что основатель компании работает с утра до вечера и редко спит по ночам.

Основатель мексиканского Banco de Comercio рассказывал однажды, что, когда он открыл этот банк, жена спросила его, зачем он это сделал. «Начать собственный бизнес, — сказала она ему, — это все равно что лечь спать молодым, а проснуться стариком». Собственный бизнес требует постоянного внимания, целеустремленности и преданности. Он подобен долгому сну. А для многих — ночному кошмару.

В счастливых семьях муж помогает жене ухаживать за новорожденным. Подобным образом и жена основателя компании должна проявлять понимание и поддерживать мужа, пока компания находится на этапе Младенчества. Предусмотрительные основатели заручаются поддержкой жен, поощряя их готовность разделять радости и боль создания нового бизнеса. Без поддержки со стороны своих близких основатели часто оказываются вынужденными отказаться либо от бизнеса, либо от семьи.

Приверженность основателя компании может исчезнуть по многим причинам, а не только из-за эгоистичности супруги. Если новорожденных волчат касаются руки людей, то мать-волчица бросает своих детенышей, обрекая их на смерть. Чем же объясняется такое поведение? Волчица отворачивается от своих волчат, когда чувствует, что от них исходит какой-то

посторонний запах. Подобным образом, когда организации-младенца касаются чужие руки, ее основатель может перестать отождествлять себя с ней. Многие основатели на этапе Ухаживания уступают пакеты акций своих компаний венчурным капиталистам и другим сторонним инвесторам для того, чтобы гарантировать получение адекватного капитала. Если со стороны таких аутсайдеров наблюдается непрерывное вмешательство в дела компании и ее основатель перестает считать ее своим ребенком, то он бросает свой бизнес. А без преданности своего основателя компания начнет чахнуть и в конце концов умрет.

Такой тип отказа наблюдается и в более крупных организациях. Новые отделы и филиалы подобны новым организациям в том, что они также требуют большой приверженности. Если всякий раз, когда «ребенок» хочет сделать что-то новое, штаб-квартира компании требует от него подачи официальных заявок и предоставления многочисленных документов, то основатель нового подразделения может предпочесть уйти, сказав на прощание: «Если вы устанавливаете правила, то ставьте спектакль сами».

Иногда такое внешнее вмешательство исходит от государства, которое с помощью правил, законов и ограничений способно создать среду, в которой конкурентоспособными окажутся только крупные и давно работающие компании². Основатели новых компаний нередко оказываются настолько подавленными издержками соблюдения всех юридических требований и правил учета, что начинают испытывать отвращение к предпринимательству и бросают свой бизнес.

Когда же вмешательство государства оказывается минимальным, то люди полагают, что «все, что не запрещено, то разрешено». Но при активном внешнем контроле и государственном вмешательстве люди придерживаются противоположного мнения: «То, что не разрешено, то запрещено». Таким образом, там, где государство активно участвует в регулировании экономической деятельности, предпринимателю может казаться, что он должен спрашивать разрешения на все — как если бы все было запрещено. Однако необходимость получения разрешения на каждое действие связывает руки предпринимателю. Эти внешние обстоятельства совместно с фактором обычного риска при создании нового бизнеса способны подавить любую предпринимательскую инициативу.

В Швеции законы требуют, чтобы в состав совета директоров компании обязательно избиралось определенное количество наемных работников. Кроме того, в этой стране крайне трудно уволить даже плохого работника. Давно и успешно работающие компании могут позволить себе быть уступчивыми, но для начинающей компании, которая часто меняет направление работы и постоянно уточняет формулу успеха, цена уступчивости может

оказаться непомерно высокой. Изменение корпоративной структуры или состава совета директоров может оказаться настолько трудной задачей, что многие потенциальные основатели компаний предвидят потерю контроля над своими компаниями еще до их создания.

Авторитарный стиль управления

Консультанты, жены и прочие наблюдатели часто критикуют много и упорно работающих основателей организаций-младенцев за их своеволие и нежелание делиться своими полномочиями. Но такое поведение типично для владельцев зарождающихся компаний. Чтобы компания доросла до этапа Младенчества, ее основатель должен проявлять энтузиазм и противиться любому вмешательству в свои дела. Подобное поведение является обязательным. Видели ли вы когда-нибудь фильмы о животном мире? Все звери и птицы всегда защищают своих детенышей и не позволяют приближаться к ним кому-либо. Подобно всем живым существам, основатели также встают на защиту своих компаний-младенцев. Они не передают никому своих полномочий. Они настаивают на сохранении театра одного актера с централизованной, авторитарной схемой управления. Согласно моей теории эта проблема является нормальной на типичном пути (аномальной на оптимальном пути), и она должна исчезнуть, как только организация выйдет из состояния Младенчества. Проблема будет аномальной и может стать патологической, если сохранится и после того, как организация перейдет на следующий этап своего жизненного цикла.

Есть еще одна причина, по которой организации-младенцы имеют авторитарное руководство: необходимость преодоления кризисных ситуаций. Так как организации-младенцы ведут борьбу за выживание, то они не могут откладывать принятие решений. Вследствие недолгой истории и отсутствия серьезного опыта в компании отсутствуют фиксированные правила и методики. Многие решения создают прецеденты, и компания развивается от кризиса к кризису. Каждый руководитель думает следующим образом: «Если это не кризисная ситуация, то у нас нет на это времени». В такой обстановке логично иметь работников, ориентированных только на решение конкретных задач³. Такие менеджеры-ковбои живут по принципу: «Сначала стреляй. Вопросы будешь задавать потом». В подобных условиях нет времени для планирования или обдумывания, потому что каждый занят срочным делом.

Такие необходимые для выживания условия, как тяжелая работа и личное участие во всех делах, эти менеджеры-ковбои считают чем-то веселым и приятным. Свет в их рабочих кабинетах горит до поздней ночи. Нередко

они не видят свои семьи по несколько дней кряду. Холостые менеджеры-ковбои часто женятся на своих сотрудницах. Подобно партизанам, они ведут борьбу в тяжелейших условиях. В ней выживают сильнейшие, и между теми, кому это удается, устанавливаются тесные дружеские отношения.

В организациях-младенцах, находящихся на типичном пути, нет званий, привилегий или иерархий, и работающим в них обладателям дипломов MBA часто приходится нелегко. Все их вопросы о должностных обязанностях, структуре, стратегиях, целях, схемах вознаграждения, пенсионных планах и условиях карьерного роста воспринимаются с нескрываемым удивлением. «Послушай, — может ответить на такие вопросы основатель компании, находящейся на этапе Младенчества, — твоя работа заключается в том, чтобы делать все, что требуется делать. Что же касается продвижения по карьерной лестнице, то ты и так начинаешь с высокой ступеньки. Чем больше ты будешь работать, тем выше заберешься. Есть еще вопросы?»

Когда я создавал Adizes Institute, мне повезло получить в качестве первого сотрудника одного из моих лучших выпускников MBA. Сидя у меня на кухне, он спросил о своих перспективах карьерного роста. Это был разумный вопрос. Я сам учил его тому, что правильно управляемая организация должна иметь долгосрочные цели. Руководители компаний обязаны трансформировать эти цели в конкретные планы действий, и один из этих планов должен быть посвящен карьерному росту менеджеров. Но этот вопрос, заданный у меня на кухне, в ситуации, когда новая компания состояла всего из двух человек — его и меня — и имела на счете всего \$5000, а я толком так и не знал, как создать уникальную инновационную консалтинговую фирму, показался мне смешным. «Хенрик! — ответил я ему. — Ты находишься на верхней ступеньке лестницы, но лестница стоит в подвале. Ты хочешь подняться выше? Прекрасно! Начинай поднимать лестницу».

Обладателю диплома MBA, которого учили принимать стратегические и политические решения — то есть думать о том, о чем думает босс, — может показаться малопривлекательным иметь подобного начальника. К тому же знания, полученные в бизнес-школе, могут оказаться бесполезными в организации-младенце, идущей по типичному пути. Поэтому вопросы о долгосрочных целях и стратегиях иногда не имеют ответа. Организация-младенец не готова к разработке долгосрочных планов и стратегий. Ей не хватает опыта работы на рынке со своим продуктом. У нее есть видение, мечты и намерения. Однако ее планы и измеряемые цели остаются неопределенными. У организации нет необходимого опыта.

«Если бы я знал, что делать, мы бы это делали. Мы по-прежнему пытаемся выяснить, чем нам следует заниматься», — сказал мне один основатель компании. На основании получаемого опыта удастся понять конкретные

пути развития, которые позднее формируют основу для прогнозирования будущего и выработки долгосрочных целей и стратегий. При отсутствии эмпирического знания о том, что действительно работает, составление подробного плана является лишь пустой тратой времени. На этом этапе жизненного цикла, при условии нахождения на типичном пути, преобладающим и ожидаемым стилем руководства является «управление посредством испытания всего на своей шкуре». Такой стиль не может и не должен оставаться преобладающим по мере перехода компании на следующий этап жизненного цикла.

Компании-младенцы должны сами проверять свои идеи и получать опыт из первых рук. Но поскольку они обычно испытывают дефицит денежных средств, то не могут позволить своим сотрудникам учиться на собственных ошибках. Хороший опыт приобретается благодаря принятию правильных решений. Правильные решения принимаются на основе правильных оценок, а правильные оценки делаются на основании негативного опыта — так называемых ошибок. Поскольку компании-младенцы не могут позволить себе делать слишком много ошибок, то их основатели не должны ничего упускать из виду. Поэтому основатели централизуют все. Нет никакого реального делегирования полномочий, и именно так и должно быть на самом деле. Подчиненные являются мальчиками на побегушках или подмастерьями основателя компании. Эта практика является вполне нормальной. Если основатель уступит часть своих полномочий в условиях отсутствия системы контроля, то он может выпустить ситуацию из рук. Однажды я увидел следующую карикатуру в Wall Street Journal: двое небритых бездомных, одетых в лохмотья, сидят на скамейке в парке и распивают бутылку вина. Подпись под рисунком гласит: «...и тогда мой консультант посоветовал мне уступить подчиненным часть моих полномочий».

Наемные работники обычно бывают не такими способными, как основатели компаний. Если бы они были выдающимися лидерами, способными принимать безупречные решения, то они сами бы могли создавать собственные фирмы. Нередко работниками компаний-младенцев оказываются люди, поступившие на работу временно и затем решившие остаться. Они не отбирались целенаправленно, а просто оказались под рукой, когда надо было кого-то взять на работу. Через какое-то время они становятся незаменимыми. Основатель не может их уволить, потому что они слишком много знают, а заменить их кем-то другим оказывается чересчур хлопотно.

Как отмечалось выше, ревностная преданность является обязательным условием успешного ухаживания, но она может превратиться в патологическую проблему на этапе Младенчества, если основатель не откажется от ошибочной идеи и не адаптируется к реальности.

На этапе Младенчества изнурительная работа основателя компании, его нежелание делиться полномочиями и акцент на краткосрочных результатах являются критическими факторами выживания организации. Однако те же самые характеристики могут породить патологические проблемы, сдерживающие развитие компании на следующем этапе жизненного цикла — этапе активной деятельности.

Если организация должна развиваться, то развиваться должен и ее менеджмент. Отметьте, что «развитие» больше не подразумевает то же самое, что и раньше. Теперь оно означает изменение. Развитие является как количественным, так и качественным. Если основатель не взрослеет и не меняет свой стиль, то организации требуется смена руководства⁴.

Смерть в младенческом возрасте

Здоровое Младенчество обеспечивается благодаря балансу роста и наличия денежных средств. Основатели здоровых компаний-младенцев ощущают свою способность контролировать операции. Они имеют поддержку в семье, и ни один из повседневных кризисов не является смертельно опасным. Основатели работают по многу часов в день, отказываются делегировать полномочия, единолично принимают все решения и испытывают от этого удовольствие. Смерть организации-младенца наступает тогда, когда основатель страдает от скуки, когда он испытывает отвращение к своему детищу или теряет контроль над ним. Смерть наступает также тогда, когда компания несет невосполнимые утраты ликвидности (рис. 3.2).

Ни одна организация не может оставаться младенцем вечно. Для взлета требуется больше энергии, чем для сохранения статус-кво. Нельзя долгое время поддерживать усилие, требуемое для отрыва компании от земли. Энтузиазм и преданность быстро истощаются, и компания умирает. Время имеет здесь первоочередное значение. Затянувшееся Младенчество является признаком наличия патологии.

Когда потоки денежных средств и активность основной деятельности стабилизируются, организация переходит из состояния Младенчества на следующий этап своего жизненного цикла. Под относительной стабильностью я понимаю следующую ситуацию: организация имеет устойчивый приток денежных средств; клиенты начинают делать повторные покупки; формируется лояльность бренду; поставки идут без сбоев, и производство работает без ежедневных кризисов. Основатель компании наконец-то может перевести дух. Ребенок может теперь спокойно проспать всю ночь. Как только наступает такая стабилизация, организация переходит к этапу «Давай-давай».

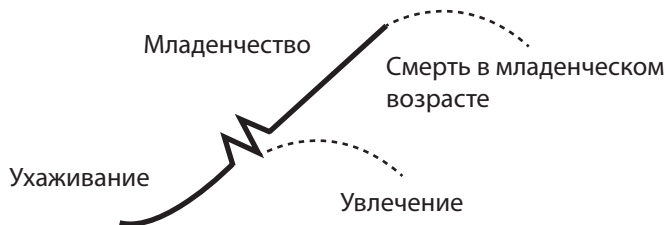


Рис. 3.2. Смерть в младенческом возрасте

Проблемы младенческого возраста

Нормальные	Аномальные
Ориентация на продукт	Преждевременная ориентация на сбыт
Интересующиеся инвесторы	Сомневающиеся инвесторы
Приверженность не ослабевает под влиянием риска	Приверженность ослабевает под влиянием риска
Негативный денежный поток	Непредвиденный негативный денежный поток
Устойчивая приверженность	Ослабление приверженности
Отсутствие управленческой структуры	Преждевременное делегирование полномочий
Наличие небольшого числа систем	Преждевременное появление правил, систем, процедур
Отсутствие делегирования полномочий	Утрата контроля основателем
Концентрация полномочий в одних руках при наличии готовности слушать других	Нежелание прислушиваться к другим мнениям; самонадеянность
Ошибки	Отсутствие пространства для совершения ошибок
Управление от кризиса к кризису	Неуправляемые кризисы
Поддержка в семье	Отсутствие поддержки в семье

Поддержка в совете директоров	Отсутствие поддержки в совете директоров
Изменяющийся стиль управления	Отсутствие изменения или дисфункциональное изменение стиля управления
Кратковременное Младенчество	Затянувшееся Младенчество
Получение краткосрочных кредитов для краткосрочных инвестиций	Получение краткосрочных кредитов для долгосрочных инвестиций
Великодушная диктатура	Диктатура

Глава 4

Бурные годы: «Давай-давай»

Развитие компании подобно выращиванию дерева; посадив деревце сегодня, не выдергивайте его из земли через неделю, чтобы увидеть, развивается ли его корневая система.

Неизвестный автор

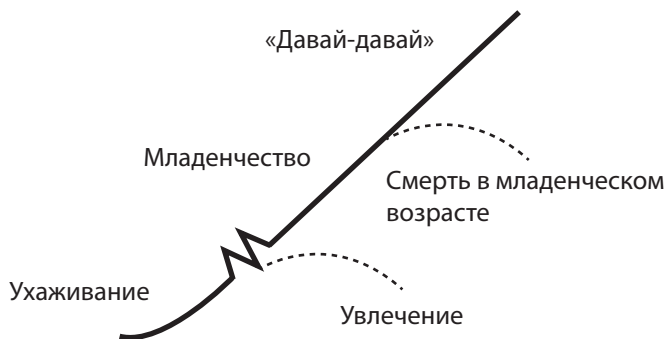


Рис. 4.1. «Давай-давай»

Что представляет собой организация на этапе «Давай-давай» (рис. 4.1)? На этапе Ухаживания мы наблюдали формирование идеи. В период

Младенчества организации ее преданный основатель пытался заставить идею работать. Теперь идея работает, компания имеет устойчивое поступление денежных средств, а ее сбыт растет. Компания не просто выживает, она процветает, и этот успех делает компанию и ее основателя самонадеянными, причем самонадеянными с большой буквы «С».

Благоприятные возможности как проблемы



© The New Yorker Collection, 1978, Sam Gross. From cartoon.bank.com.
All rights reserved

Чем значительнее успехи организации, тем самонадеяннее ее основатели.

Некоторые люди и организации считают себя непобедимыми. Поэтому компании, достигшие этапа «Давай-давай», часто попадают в затруднительное положение, когда пытаются браться за несколько дел одновременно. Они напоминают маленьких детей, которые только что научились ползать. Такие малыши хватаются за все сразу. Они ни в чем не видят проблем — а только благоприятные возможности. Все, что попадает им в руки, они либо засовывают в рот, либо пытаются сломать. Подобным образом и компании, достигшие этапа «Давай-давай», во всем видят благоприятные возможности. В пятницу вечером основатель такой компании, занимающейся производством обуви, отправляется домой на уик-энд. В понедельник утром он приходит в свой офис и объявляет: «Я только что купил торговый центр». Эти слова не удивляют его сотрудников: ведь подобное случалось и прежде.

«Торговля недвижимостью? Зачем нам это?»

«Мне подвернулась слишком хорошая сделка, чтобы от нее можно было отказаться. В любом случае все, что мы делали в обувном бизнесе, мы сможем делать и в риелторском бизнесе».



Drawing by McCallister; © 1976,
The New Yorker Magazine, Inc.

Сегодняшний успех заставил основателя компании забыть о трудностях периода Младенчества. Этот успех представляет собой реализованную мечту основателя, а если он смог реализовать одну мечту, то почему он не может реализовать и другие?

Компании, достигшие этапа «Давай-давай» и имеющие патологические проблемы, представляют собой мини-конгломераты. К сожалению, такая диверсификация обычно означает, что компания размазывает свои ресурсы слишком тонким слоем. Лидеры неизменно совершают одну и ту же ошибку: берутся за бизнес, о котором они не имеют ни малейшего представления. В результате компания за один день теряет на покупке торгового центра больше денег, чем она зарабатывает в течение года на производстве обуви.

В компаниях, достигших этапа «Давай-давай», каждая благоприятная возможность рассматривается как приоритетная. На совещании в одной такой компании менеджеры попытались перечислить все выделенные ими приоритеты организации. В итоге их количество достигло 173. Однако слишком большое количество приоритетов фактически означает их отсутствие.

Когда я консультирую компании, достигшие этапа «Давай-давай», то иногда у меня возникает ощущение, что я наблюдаю за тем, как кошка рожает котят. Как только я начинаю думать, что наконец-то родился последний котенок, на свет появляется еще один. Я всегда задаю менеджерам таких компаний один и тот же вопрос: «Сколькими видами бизнеса вы занимаетесь?» Когда они сообщают мне обо всех операциях компании, то кто-то обязательно припоминает еще одну сделку, еще один вид бизнеса или еще одну возможность, которую они используют или собираются использовать. Основатель International House of Pancakes следующим образом описывал этап «Давай-давай» своей компании: «В то время мне казалось, что на продажу выставлен весь мир». На этом этапе рост продаж достигается легко и быстро, поэтому основатели компаний расслабляются. Они не планируют результаты. Они просто их ожидают. Частенько это им обходится слишком дорого.

Компании на данном этапе держат на огне так много утюгов, что не могут уследить за каждым из них. Поэтому нередко они обжигаются о какой-то один утюг или сразу о несколько.

Реактивная ориентация на сбыт

На этапе Младенчества компании ориентируются на продукт, а на этапе «Давай-давай» они поворачиваются лицом к своим рынкам. Однако поворот к рынку не означает наличия маркетинговой ориентации. Он

указывает лишь на ориентацию на сбыт. Что же это означает? Маркетинг — это интеллектуальная составляющая сбыта: принятие решений о том, какой продукт продавать и по какой цене, через какие каналы распределения и каким образом стимулировать продажи. Маркетинг — это функция планирования и позиционирования. Он помогает определить не только что следует делать, но и чего *не* следует делать. В компаниях на этапе «Давай-давай» самонадеянность, обусловленная достигнутыми успехами, такова, что дискуссия о том, чего не следует делать, считается преждевременной; такие компании, находящиеся на нормальном пути, считают подобную дискуссию почти что кощунством. Сбыт является функцией производства и реальных действий. Маркетинг требует разработки планов, предоставления информации об их эффективности на рынке и реагирования на достигнутые результаты путем соответствующей корректировки плановых показателей.

В то время как на этапе Младенчества организации ориентируются на продукт, на этапе «Давай-давай» организации имеют дело с «массами» и становятся предельно нацеленными на сбыт. «Если бы ему позволили, он продал бы свою тещу», — сказал один руководитель об основателе компании, достигшей этапа «Давай-давай». Ориентация на сбыт превращается в пагубную привычку, при этом больше — означает лучше. Организация отождествляет сбыт с успехом и скорее просто использует, чем планирует, благоприятные возможности. Таким образом, она становится *стимулируемой* благоприятными возможностями, а не *стимулирующей* их. Менеджеры реагируют на внешнюю среду, а не планируют ее в соответствии со своими пожеланиями¹. Для организации на данном этапе больше — значит лучше, поэтому решение сконцентрировать внимание на том, чего *не следует* делать, оказывается на данный момент не очень популярным. Спеша продвинуть продукт на рынок, люди дают обещания, не думая о том, как компания будет их выполнять. Компания отгружает технически несовершенные изделия без инструкций по эксплуатации и без запасных частей. Это кошмарный сон для клиентов. Компания осуществляет доводку продукта на ходу, приводя в норму каждое изделие, направляемое покупателю. Это означает, что конструкторы никогда не могут полностью подготовить продукт для массового производства. Компания продает продукт прежде, чем конструкторы заканчивают его проектирование, и прежде, чем технологи разработают цикл необходимых производственных операций.

Я сталкивался с этой проблемой в почти каждой недавно созданной компании, и я считаю ее скорее аномальной, чем патологической. Она не патологическая потому, что искушенные покупатели уже привыкли к ней. Они жалуются, ворчат и стонут, но предусматривают ее в своих планах.

Это игра, в которую играют все, но она не является нормальной, потому что ее можно было бы избежать.

Ориентация на активный маркетинг требует идентификации новых потребностей клиентов и разработки товаров и услуг для их удовлетворения. На этапе «Давай-давай» заниматься этим слишком рано². Организация еще рассчитывает извлечь выгоды из потребностей, которые она идентифицировала на этапе Ухаживания и научилась удовлетворять на этапе Младенчества.

Климат

На этапе Ухаживания есть видение. На этапе Младенчества организация экспериментирует с этим видением, стремясь выработать у себя ориентацию на продукт.

Такое экспериментирование приводит организацию на этап «Давай-давай», где у нее появляется ориентация на сбыт. Но такая ориентация может привести к аномальным результатам. Некоторые компании на этом этапе устанавливают фиксированную норму прибыли для всех продаж, полагая, что увеличение сбыта автоматически приведет к росту прибыли. Однако их системы учета издержек оказываются бесполезными на фоне неконтролируемой экспансии. Компании продают теперь больше, но вместо получения дополнительной прибыли они теряют деньги. Стремясь максимизировать продажи, компании на данном этапе предоставляют скидки дистрибьюторам, выплачивают комиссионные продавцам и частично возмещают затраты покупателям. Но поскольку их примитивная система учета не поспевает за ростом сбыта, многие компании не знают реальной себестоимости продаваемых продуктов. Довольно часто на этом этапе компании продают свои продукты по ценам, которые даже не покрывают их издержек. Очевидно, что чем больше такие компании продают, тем больше они теряют. Если сбыт растет быстро, а деньги поступают в достаточном количестве, то восторг от головокружительного успеха может сделать их непомерно самоуверенными. Не страдая больше от болячек периода Младенчества, они рассматривают свой растущий сбыт как неоспоримое доказательство прочности своего успеха. Они видят себя главными действующими лицами историй о бедняках, ставших богачами, и действуют в духе героев авантюрных романов. Но слишком часто они не получают выгод от участия в тех рискованных предприятиях, которые для себя выбирают.

Если этап Младенчества — это управление кризисами, то этап «Давай-давай» — это кризис, порожаемый управлением.

Родители двухлетнего ребенка знают, что его нельзя оставлять без присмотра ни на минуту. Дети этого возраста постоянно попадают в беду. Все

выглядит для них привлекательно, и они быстро переключают свое внимание с одного предмета на другой. Они выдвигают ящики комодов и тумбочек и разбрасывают их содержимое по дому. Это сущий кошмар. Следуя за таким малышом, родители постоянно говорят ему «не трогай» и «нельзя». Компании на этапе «Давай-давай» требуют к себе такого же внимания. При переходе от этапа Младенчества к этапу «Давай-давай» угол зрения у компании значительно расширяется: от сфокусированного на ограниченном числе предметов до охватывающего широкую панораму бесконечных возможностей. На данном этапе компания испытывает непреодолимое стремление к количественному росту, а ее единовластный лидер не любит прислушиваться к чужим советам. Такой лидер не любит советов потому, что именно его приверженность своей идее обеспечила ему успех на этапе Младенчества. Еще в самом начале пути люди говорили ему: то, что он собрался делать, на самом деле делать не следует. Что это очень рискованно. Он не послушал этих маловеров и доказал их неправоту. Теперь, когда он добился успеха, он точно знает, что не нужно слушать ничьих советов. Ведь он добился своего высокого статуса вопреки всем уговорам и предостережениям.

Такое высокомерие и ощущение всемогущества могут принимать необычные размеры. Чем более успешным считает себя основатель компании, тем острее его ощущение своего всемогущества. Один хорошо известный мне основатель компании искренне верил в свою непобедимость. Он действительно уверовал в то, что его действиями руководит Иисус и что поэтому он не может ошибиться.

Не рассчитывайте на то, что лидеры таких компаний будут ходить на совещания. Они посещают их крайне редко, а если и приходят, то полностью берут их под свой контроль. Никто не имеет возможности сказать что-либо по существу. Лидер жестоко высмеивает и лично разносит в пух и прах каждого, кто осмеливается не согласиться с его точкой зрения. Даже если кто-то просто выскажет предположение о том, что идеи лидера не во всем безупречны, то он воспримет это как личное оскорбление. Поэтому присутствующие просто сидят, слушают, молча страдают и удивляются: «Как можно работать с таким чудовищем?» Даже совет директоров компании опасается конфронтации с таким лидером.

Почему же люди терпят подобное обращение? Я обнаружил, что лидеры аномальных компаний, достигших данного этапа, осуществляют дополнительные выплаты своим подчиненным, как бы покупая их согласие со своими действиями. Получая сравнительно высокую зарплату, многие из таких работников понимают, что у них нет альтернативы, и предпочитают молчать. Те же, кто не может терпеть подобных порядков, уходят, и их раздражение перерастает в ненависть.

Лидеры компаний, добивающиеся высоких объемов продаж, начинают верить в свою гениальность и окружают себя подобострастными льстецами. Я часто называю таких работников клакерами. Во Франции клакерами (claqueurs) называют людей, нанимаемых театральными антрепренерами для создания в зале искусственной атмосферы шумного успеха спектакля. После спектакля эти оплачиваемые «хлопальщики» могут грустить над постановкой, но, сидя в зале, они обязаны бурно аплодировать актерам после каждой сцены.

В компаниях на этапе «Давай-давай» совещания превращаются в театральное шоу. Подчиненные превозносят и с энтузиазмом поддерживают идеи босса, какими бы сырыми или даже опасными они ни были³. После совещаний те же сотрудники, попивая вместе кофе, рассуждают вслух о том, как можно предотвратить практическую реализацию тех идей, которым они только что аплодировали. К счастью, довольно часто лидеры таких компаний изменяют свои намерения: их идеи не являются решениями и остаются лишь идеями, которые никто не должен претворять в жизнь. Если же кто-то попытается реализовать эти дикие идеи, то босс может прийти в ярость, потому что ему в голову пришли уже другие мысли. В то же время все беспокоится о том, что босс действительно *захочет* осуществить свои идеи на практике. Подчиненные оказываются в затруднительном положении. Должны или не должны они делать то, что, как им *кажется*, они поняли из слов босса? Они страдают от неопределенности. Ведь их накажут как за предпринятые действия, так и за бездействие.

Другой причиной затруднений становится фактор восприятия времени. Способность лидера компании адекватно оценивать время, необходимое для решения задач, существенно ослабевает. Иногда он может потребовать, чтобы конкретная проблема была решена в течение часа. При этом его оценки необходимого времени всегда оказываются заниженными. Чем выше самомнение такого лидера, тем значительнее сокращение задаваемых сроков. Я, например, сам страдаю подобной болезнью, и мой коэффициент ошибки равен шести. Это значит, что если я говорю: «На это потребуется час времени», то на самом деле на это придется потратить шесть часов. Если я отвожу на выполнение задания месяц, то оно будет завершено через полгода. И все, что я считаю неоправданными задержками, вызывает у меня приступы управленческой паранойи. «Наверное, там все круглые дураки и бездельники. Они просто саботируют мои указания», — с возмущением говорю я себе в таких случаях.

Еще больше осложняет ситуацию то, что большинство предпринимателей, возглавляющих компании на данном этапе, редко умеют четко

формулировать свои идеи. Подчиненный может слушать такого руководителя и недоумевать: «Чего он от меня хочет?» Те немногие люди, которые понимают лидера и могут интерпретировать его идеи, и обеспечивают развитие бизнеса. Они становятся ключевыми инсайдерами организации — ее самыми доверенными лицами.

Алан Бонд, возглавлявший австралийскую команду яхтсменов, выигравшую Кубок Америки, был одним из самых успешных предпринимателей в своей стране. Он трижды становился банкротом, а в последний раз даже оказался в тюрьме, так как задолжал банкам несколько миллиардов долларов. Я знаком с Бондом со времен его наивысшей славы, когда никто не мог претендовать ни на одну минуту его времени. Он был типичным лидером организации, вступившей в фазу «Давай-давай»: продавал и покупал компании, как если бы они были колодами карт. Его компания также была колодой карт, и я сказал ему об этом. Я также предупредил его о неминуемом наступлении часа расплаты. Его компания не имела никакой инфраструктуры, и не было никого, кто бы мог указать ему на его состояние управленческой эйфории. Считая себя непобедимым, он верил, что может спастись из любой ситуации и справиться с любыми проблемами и неприятностями. Разве он не вставал на ноги после того, как уже дважды становился банкротом? Такие предприниматели ведут себя подобно детям, желающим проверить границы своих возможностей, и единственный способ для них установить наличие такой границы — это попытаться ее перейти. Поэтому они принимают на себя повышенные риски, испытывая судьбу и оспаривая разумную логику.

*Лидеры компаний на этапе «Давай-давай»
не только полагаются на чудеса — они их пла-
нируют.*

Складывается впечатление, что появление чудес они намечают в своих графиках работы. Если кто-то осмеливается усомниться в возможности чуда, они улыбаются в ответ, как будто бы говоря: «Вы не можете понять, но если вы внимательно посмотрите, то обязательно все увидите». Лидеры таких компаний проверяют пределы своих возможностей и испытывают судьбу. У Алана Бонда имелся помощник, который был его правой рукой, и этот человек был единственным сотрудником, понимавшим босса. Однако когда Бонд назначил его директором одной из своих компаний, то сам лишился «тормозов». Никто толком не понимал, чего хочет Бонд, и никто не осмеливался попросить разъяснения полученных указаний. И никто из тех, кто понимал хоть что-то, не осмеливался оспаривать точку зрения

Бонда. Ведь он был таким успешным бизнесменом — настоящим гением в своей области. Кроме того, все подчиненные Бонда получали очень хорошую зарплату. Зачем же раскачивать лодку? Бонд, подобно многим другим лидерам компаний на данном этапе, верил своим собственным пресс-релизам. Но его успех был подобен воздушному шару, который можно проткнуть обычной иголкой.

Лидеры компаний на этапе «Давай-давай» не уделяют внимания деталям. А мы знаем — или, по крайней мере, должны знать, — что дьявол, согласно арабской пословице, скрывается именно в деталях. Поэтому достаточно одной маленькой «детали», чтобы большой воздушный шар сдулся.

Компании на этапе «Давай-давай» отличаются большими амбициями по части результатов и темпов роста. Их лидеры не прислушиваются к критике или к предостережениям о трудностях реализации идей и не имеют организационных схем, определяющих, кто и что должен делать⁴. Такие компании могут стать жертвами патологического отклонения, вызванного отсутствием подотчетности. Когда никто никому не подотчетен, то никто не отвечает за результаты. Каждый требует чрезмерного количества информации или особых полномочий для принятия правильных решений. При этом каждый становится жертвой решений, принимаемых другими. В таких условиях немногие решения оказываются окончательными, а указания обычно бывают слишком туманными для их эффективного исполнения. Так я описываю предпосылки катастрофы.

И катастрофа неизбежно наступит. Вопрос заключается в том, когда она разразится и в какой форме. Будет ли это бунт акционеров? Иск Федеральной торговой комиссии? Массовое выступление считающих себя обманутыми клиентов? Иск, связанный с нарушением стандартов качества продукта? Когда компания попадает в беду, никто не хочет брать на себя ответственность за случившееся. Никто не собирается ни перед кем отчитываться в своих действиях. Лидер компании испытывает невероятное разочарование. Он считает, что подчиненные его подвели и даже предали. Ведь никто не предупредил его о надвигающейся опасности. Все спокойно смотрели, как он шел к пропасти, а потом невозмутимо следили за его падением. Подчиненные также начинают валить вину друг на друга. Никто не считает себя ответственным за случившееся. Никто не принимал решения, и никто не знал, какую часть решения он должен был выполнять. Поэтому обвинения сыплются налево и направо, и никому не удастся остаться целым и невредимым⁵.

Взаимные обвинения и перебранки начинаются еще до появления признаков грядущих бед. Лидеры таких компаний бессознательно воспитывают в подчиненных взаимное недоверие⁶. Поскольку ожидания превосходят

реальные успехи компаний, то этих лидеров охватывает параноидальное ощущение того, что их сотрудники работают недостаточно усердно и не проявляют должной преданности. Они начинают делиться своими подозрениями с подчиненными. Представьте, к примеру, лидера компании, который рассказывает Адриану, как плохо работает Джон, Джону — что чувствует себя преданным Джоэлом, а Джоэлу — что Адриан ленивый и ненадежный работник. В результате такой лидер настраивает работников друг против друга и всех вместе — против себя. Внешне дела в компании идут неплохо. Кривая сбыта резко идет вверх, но сердцевина такой компании начинает гнить.

На своих лекциях я обязательно говорю о том, что ни одна компания не должна допускать того, чтобы ее продажи стремительно взлетали до облачных высот. При этом я делаю рукой следующее движение: сначала медленно веду ее горизонтально, а затем резко поднимаю вверх. «В этом случае, — обращаюсь я к аудитории, — у компании остается только один путь». И слушатели уже знают какой. «Вниз!» — кричат они хором.

Затем я продолжаю лекцию. «Представьте, что вы заложили фундамент для трехэтажного здания. Но район строительства процветает, стоимость аренды растет, ваши дела идут в гору, и вы решаете возвести четвертый, пятый, а потом и шестой этаж. Если вы продолжите надстраивать дом и дальше, то что с ним в конце концов произойдет?» Ответ на этот вопрос знают все. Дом рухнет. Поэтому, прежде чем устремляться вверх, необходимо укрепить фундамент. Представьте себе шахту, где добывают золото. Если вы будете только копать, копать и копать вглубь, то стенки шахты над вами обвалятся.

*После того как вы немного продвинетесь вперед,
вам следует остановиться и укрепить тылы.*

Компании на этапе «Давай-давай» нуждаются в постоянной реорганизации. Они подобны детям, постоянно вырастающим из своей одежды. Штанины брюк, которые еще на прошлой неделе волочились по полу, сегодня едва прикрывают лодыжки. Лидеры таких компаний придают мало значения структуре, процессам управления или системам. Их больше интересует внешний мир — объемы продаж, совместные предприятия, стратегические альянсы и наращивание сбыта. Большинство таких лидеров испытывают удовольствие от осознания своей способности обойти конкурентов. Даже когда лидером компании является женщина, то на ее поведение, по-видимому, оказывает влияние доминирование в крови мужского гормона тестостерона.

Бюджет, организационная структура, роли, обязанности и система вознаграждения требуют внимания к деталям, а также дисциплины и самоконтроля⁷. А эти качества обычно отсутствуют у предпринимателя. Я видел немало таких предпринимателей, мучающихся на занятиях, посвященных вопросам планирования. Поэтапный процесс определения управленческих деталей порождает у них скуку и чувство дискомфорта. Они щелкают суставами пальцев, извиваются в своих креслах, постоянно смотрят на часы, непрерывно разговаривают с соседями, составляют меморандумы, пытаются выскользнуть из зала и не могут заставить себя появиться на следующей лекции. Они критикуют меня приватно и публично, заявляя, что подобные занятия — это пустая трата времени. Гораздо больше им хотелось бы поговорить о росте, об идеях и о благоприятных возможностях. Они настаивают на том, чтобы темы занятий соответствовали их собственным внутренним потребностям, а не потребностям организации.

Такие лидеры говорят, что они хотят решить личные проблемы, но фактически они хотят дать волю своей управленческой паранойе. Они злятся на других, упрекают их в неспособности работать. Для мотивации людей они стараются вызвать у них чувство вины: «Вы могли бы работать лучше и больше, если бы вы не...» Вместо осознания того, что система нуждается в исправлении и что его работники являются такими же жертвами неэффективной системы, как и он сам, лидер организации пытается персонифицировать проблемы и критикует своих подчиненных⁸.

В таких компаниях физическое пространство является дефицитным ресурсом. Такие компании покупают офисные помещения, когда в них возникает необходимость или когда сотрудники начинают страдать от тесноты. Довольно часто офисы такой компании оказываются разбросанными по всему городу — или даже по всей стране.

Быстрый рост, который переживает компания, имеет и организационные проявления. В компаниях-младенцах вы не найдете схем организационной структуры, описаний должностных обязанностей или систем управления заработной платой. Эти компании похожи на здоровые семьи, где каждый делает ту работу, которую нужно делать в данный момент. Когда появляются деньги и основатель компании находится в хорошем настроении, он может повысить сотрудникам зарплату, не оценивая результаты труда каждого из них. Если каждый работник знает, что делают другие работники, то формальная система оценки труда считается ненужной. Такой подход срывается в организациях-младенцах. И это вполне закономерно. Однако в организациях, достигших этапа «Давай-давай», такой подход может стать аномалией и даже превратиться в патологию.

Отсутствие согласованности и фокуса

На этапе «Давай-давай» компания может иметь широкий набор систем стимулирования и располагать штатом работников, обладающих разными способностями. Кто какую работу выполняет и за какое вознаграждение, определяется на основе случайных решений. Обладая ограниченным числом систем и отработанных методик, компания нанимает работников в разное время и на самых разных условиях. Одни из них имеют высокую квалификацию, а другие нет. Однако на данном этапе у компании нет ни времени, ни желания заниматься отсевом случайных людей.

Самонадеянность, обусловленная успехами, реактивная ориентация на сбыт и неопределенность задач и обязанностей сокращают продолжительность активных периодов. Менеджеры перескакивают с одной задачи на другую, пытаясь решать их одновременно. И организациям, и их менеджерам не хватает фокуса. Если такое отсутствие фокусировки усилий продолжается, то организация может стать банкротом. Выживание здесь будет зависеть от разработки политики в отношении того, чего *не надо* делать, а не того, что *еще* следует предпринять.

Компания, организованная вокруг людей

В компаниях на этапе «Давай-давай» люди делят обязанности между собой, и их задачи частично совпадают. Например, один известный мне президент компании возглавлял отдел закупок, отдел сбыта и конструкторский отдел. Работники отдела сбыта осуществляли также некоторые закупки, а бухгалтер время от времени подменял офис-менеджера. Если вы попросите показать вам организационную структуру такой компании, то вам с улыбкой зададут встречный вопрос: «Какую? Вчерашнюю или сегодняшнюю?» Если вам в руки когда-нибудь попадет организационная структура компании на этапе «Давай-давай», то вы увидите на ней пунктирные, прямые и штриховые линии, идущие в разных направлениях: как будто на этом листе бумаги оставила следы своих лап обычная курица. Если вы спросите работника или даже менеджера, перед кем он отчитывается в своей работе, то получите, к примеру, такой туманный ответ: «Обычно перед Сэмом, но иногда перед Ли. Однако, решая проблемы качества, я подчиняюсь Джейн и часто взаимодействую с Элом». И так далее.

Компании на этапе «Давай-давай», организуются вокруг людей, а не вокруг задач. Их рост никак не планируется. Они реагируют на появляющиеся возможности, а не планируют и организуют свою деятельность для реализации тех возможностей, которые им откроются в будущем. Они

не управляют окружающей средой. Напротив, именно среда управляет ими⁹. Они стимулируются благоприятными возможностями, а не стимулируют появление этих возможностей сами¹⁰.

Поведение компаний является реактивным, а не проактивным, в результате чего решение возникающих задач поручается тем людям, которые в данный момент являются свободными, а не тем, кто обладает необходимой квалификацией. Я знаю одну организацию, в которой отдел продаж на территории Канады подчиняется конструкторскому отделу потому, что главный конструктор вырос в Канаде. Нередки ситуации, когда, например, персонал региона А подчиняется мистеру Z только потому, что у мистера Z иногда появляется свободное время. Я обнаружил еще более вопиющий пример подобного подхода к распределению обязанностей: основатель одной компании назначил одного из своих сотрудников на очень ответственную должность. «Почему именно вас?» — спросил я его. «Я думаю, — ответил он, — что это произошло потому, что в тот момент мы вместе ехали в лифте».

Моя сестра однажды сказала мне, что «нет ничего более постоянного, чем временное». Представьте себе сотрудника, получившего ответственное назначение в лифте. Пройдут годы, но эта временная должность будет сохраняться за ним. Он почувствует, что занимает ее по праву. Если босс решит перераспределить обязанности, то он должен будет предложить этому работнику что-то взамен. Другими словами, структура представляет собой набор случайных решений, принимаемых под давлением обстоятельств, и удобство является здесь решающим фактором. Как кто-то может знать, кому и что предполагается поручить делать? К кому же в таких условиях будут обращаться с каждым возникающим вопросом? Очевидно, что к единственному и неповторимому.

Хотя единственный и неповторимый какое-то время может получать удовлетворение от осознания своей незаменимости, все же в конце концов он окажется заваленным делами. Лидеры компаний на данном этапе испытывают колоссальный цейтнот, но не могут разгрузить себя. Чем больше своих функций они передают подчиненным, тем больше возникает недоразумений, конфликтов и проблем. Раздраженные этим, они перестают делегировать свои полномочия, но лишь для того, чтобы убедиться в своей неспособности справляться со всеми делами в одиночку. В отчаянии они начинают искать профессионального спасателя — кого-то, кто взял бы на себя весь груз ответственности и в конце концов избавил их от проблем. Разумеется, первое, что хотят сделать такие спасатели, — это положить конец неразберихе. Но кто является ее источником? Сами руководители компаний. Таким образом профессиональные менеджеры-спасатели пытаются изолировать лидеров от своих компаний за счет перевода этих компаний на следующий этап жизненного цикла.

Хотя я часто использую термин «основатели» для обозначения лидеров компаний, это слово не следует понимать буквально. К тому времени, когда компании достигают этапа «Давай-давай», их действительные основатели могут уже давно уйти со сцены. Тем не менее люди, возглавляющие компании на этом этапе, обычно ведут себя так, как если бы они являлись их основателями и владельцами.

Нормальной проблемой для компаний, достигших этапа «Давай-давай», является то, что все имеет для них приоритетный характер.

По мере того как компании взрослеют, в результате совершения неизбежных ошибок они узнают, чего им не следует делать. Они вовлекаются в процесс научения методом проб и ошибок, а когда ошибки оказываются очень серьезными — связанными с потерей рыночной доли, важных клиентов или доходов, — то компании внезапно оказываются на следующем этапе жизненного цикла. Глубокий кризис излечивает организации от самонадеянности. А степень успеха и самонадеянности компании определяет масштаб кризиса, вынуждающего руководителей организации признать необходимость правил и норм ведения бизнеса. Разработка правил и норм указывает на появление организующей подсистемы и переход к следующему этапу развития — этапу Юности¹¹. Неспособность сконцентрироваться на создании организующей подсистемы указывает на наличие патологии, называемой Ловушкой основателя.

Те организации, преданность которых не выдерживает проверку временем на этапе Ухаживания, испытывают преждевременную смерть, которую я условно называю состоянием Увлечения. Ведь что такое увлечение? По сути, это избыток энтузиазма при отсутствии реальной преданности. Организация-младенец умирает в раннем возрасте, если она не получает достаточного питания (денежных средств) или лишается любви и преданности основателя. Организации, которые достигли этапа «Давай-давай», но не смогли создать систем административного управления и регламентировать статус лидера, попадают в так называемую Ловушку основателя (рис. 4.2).

Что же она собой представляет? На ранних этапах — от Ухаживания и до «Давай-давай» — основатели отождествляются со своими компаниями, а компании — со своими основателями. Компании и их основатели неотделимы друг от друга. Когда молодым компаниям требуются банковские кредиты, то в качестве обеспечения этих кредитов основатели компаний используют личное имущество. Банки воспринимают компанию и ее основателя как единое целое. Банки полагаются на энергию основателей как на гарантию возврата взятых кредитов.

Основатели являются для своих компаний и основными активами, и основными источниками риска.

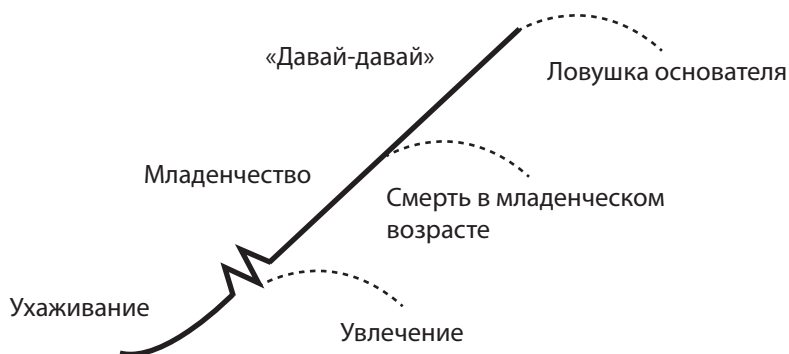


Рис. 4.2. Ловушка основателя



© The New Yorker Collection, 1981, Dana Fradom. From cartoonbank.com.
All rights reserved

Компании перерастают возможности своих основателей по имплантации их персональных стилей и философий управления. Они не могут больше существовать как театр одного актера. Это происходит тогда, когда основатели, пытающиеся делегировать полномочия и ответственность подчиненным, приходят в итоге к децентрализации управления и утрате контроля над организацией. Обычно это не приводит ни к чему хорошему. Но как же это происходит?

На этапе «Давай-давай» компания получает больше проблем и теряет больше денег за первую неделю операций с недвижимостью, чем за целый год занятия обувным бизнесом. И типичной реакцией на такие трудности становится усиление контроля. Всякий раз, когда подобные суперпредприниматели чувствуют, что теряют контроль над компанией, они говорят: «Нам надо лучше организовать. Нам надо лучше контролировать происходящие процессы».

В результате компании устанавливают правила и ограничения, но кто нарушает их первым? Единственные и неповторимые основатели. По другому сценарию основатель может собрать всех менеджеров и заявить: «Вы в течение последних месяцев постоянно говорили мне, что наша компания слишком большая, чтобы один человек мог руководить всеми направлениями ее деятельности. Я собираюсь передать вам часть своих полномочий. У каждого из вас своя сфера ответственности, и вы можете принимать самостоятельные решения, начиная с сегодняшнего дня. Однако, прежде чем принимать важные решения, советуйтесь со мной. И не принимайте тех решений, которых бы я никогда не одобрил».

Основатели пытаются делегировать полномочия. Но вместо этого они добиваются лишь децентрализации. Я объясняю различие между этими понятиями следующим образом.

Делегирование полномочий подразумевает передачу задач на более низкие уровни организационной иерархии и формирование приверженности их выполнению¹².

Задачи могут заключаться в принятии решений или в реализации решений. Когда задача требует реализации решения, это значит, что оно уже было принято ранее, поэтому полномочия менеджера являются здесь по своей природе только тактическими. Таков смысл делегирования полномочий. Когда же задача требует принятия решения, подразумевающего стратегическое изменение, то здесь мы имеем случай децентрализации.

Организации, достигшие этапа «Давай-давай», не могут быть успешно децентрализованы. Реальная децентрализация требует наличия системы контроля. Она порождает центробежную силу, что обязывает менеджера создавать адекватную центростремительную силу, если он хочет сохранить контроль над ситуацией¹³. Центростремительная сила обеспечивается за счет политики, определяющей, что может и чего *не может* делать децентрализованное подразделение. Такая политика обеспечивает единство организации, несмотря на децентрализацию управления. Организующая подсистема — набор правил и норм — действует как центростремительная сила. В таких компаниях эта административная подсистема уже должна быть полностью сформирована, а «единственный и неповторимый» обычно мешает ее развитию, поскольку обычно привержен ей меньше других.

Основатели, пытающиеся организовать передачу полномочий при отсутствии системы контроля, непреднамеренно порождают децентрализацию. Люди начинают проявлять инициативу, а основатели ощущают угрозу, когда суждения, оценки, потребности и предпочтения работников не соответствуют суждениям, оценкам, потребностям и предпочтениям самих основателей. Не будем забывать, что, когда организации находились на этапе Младенчества, их основатели вообще не делегировали никому своих полномочий. Резкий переход от авторитарной централизации к децентрализации естественным образом пугает основателей, и их подчиненные не верят, что основатели действительно пойдут на этот шаг. Основатели боятся потерять контроль, поэтому они говорят своим подчиненным: «Принимайте только те решения, которые принял бы я». Когда подчиненные не справляются с какими-то задачами — а это неизбежно, поскольку научиться чему-нибудь можно только методом проб и ошибок, — основатели вновь централизуют систему власти. А их подчиненные говорят: «Мы уже видели это кино раньше!»

И вновь основатели сталкиваются с тем, что им приходится заниматься слишком многими делами. Они не могут мысленно охватить и проконтролировать все операции своих компаний и поэтому снова обращаются к делегированию полномочий, которое в итоге превращается в децентрализацию. Основатели опять чувствуют себя преданными своими сотрудниками и лишенными возможности контроля. Отношения между основателями и компаниями, достигшими этапа «Давай-давай», постоянно меняют полярность. При такой нестабильности люди испытывают физические и психические перегрузки и жалуются на то, что «здесь ничего не произойдет до тех пор, пока старик не умрет».

Синдром чайки

*Это последний раз,
когда я иду в отпуск.*



©1981 Universal Press
Syndicate. Печатается с разре-
шения владельцев

Некоторые компании пытаются избежать этой неразберихи за счет внедрения матричных схем организации, в которых лидеры, осознающие свою неспособность управлять сразу всем, назначают группы менеджеров, которые наблюдают за отдельными рынками или продуктами и отвечают за достигнутые результаты. При этом они не изменяют организационную структуру своих компаний. Это, как они опасаются, может вызвать политическую неразбериху и ослабить их возможности контроля. Но происходит именно то, чего они боятся. Матричные менеджеры, на которых возлагается большая ответственность, но которым дается мало полномочий, работают неэффективно¹⁴. Откладывая болезненную реорганизацию, компания обрекает себя на годы дальнейших страданий.

Если вы любите ходить под парусом или на веслах, то вы наверняка не испытываете теплых чувств к чайкам. Когда вы видите, что они приближаются к вашей лодке, то стараетесь отогнать их подальше, чтобы они не уронили на вас чего-нибудь сверху. Лидеры компаний, достигших этапа «Давай-давай», являются для своих организаций чем-то вроде таких чаек. Я знаю одного директора компании, подчиненные которого называют его вертолет «серебряной чайкой».

В чем же проявляется синдром чайки?

В том, что происходит на этапах Младенчества и «Давай-давай», когда крепкие объятия основателя начинают сдерживать рост и развитие компании. Но основатель также испытывает разочарование. С точки зрения объемов сбыта компания выглядит успешной: растущие продажи являются доказательством того, что продукт пользуется спросом. Невероятный экономический успех создает у основателей ощущение того, что именно они являются его творцами. Гордые тем, что они оставили свой след в экономике, эти основатели хотят расширить сферу деятельности. Они собираются выйти за привычные рамки повседневных операций своих компаний. Их начинает интересовать создание общественных организаций, политических партий, медицинских, туристических и иных предприятий, которые не имеют ни малейшего отношения к предыдущим успехам. Утомленные многочисленными мелкими вопросами управления комплексными организациями, они тоскуют о счастливых временах Ухаживания и Младенчества, когда все было новым и легко доступным.

В поисках более привлекательных точек приложения своей предпринимательской энергии они пытаются заниматься продажей пиццы, обуви или чего-то другого, также способного обеспечить популярность их именам. Те, кому их компании принесли значительные состояния, возможно, быстро разбогатели на результатах своего труда. Теперь они хотят воспользоваться выгодами своего богатства и реализовать мечты, которые раньше были недоступны им по финансовым причинам. Председатель Wells Fargo Bank рассказывал мне, что банкиры остерегаются тех предпринимателей, которые берут кредиты для своих предприятий, добиваются определенных успехов и после этого превращаются в совершенно других людей. Банкиры не удивляются, когда такие субъекты вновь приходят в банк за кредитом на покупку престижного автомобиля, яхты или самолета. Наконец, они обращаются за кредитами для финансирования самых дорогостоящих мероприятий в своей жизни — своих бракоразводных процессов.

Обратили ли вы внимание на сложность динамики данного этапа? Основатели хотят уклониться от повседневных управленческих проблем, но в то же время не желают терять контроля над компаниями. Усиливающаяся отчужденность основателей от своих компаний и трудности делегирования полномочий приводят к выбору в пользу дистанционного контроля — то есть худшего из всех возможных вариантов. Основатели удаляются, но никто из подчиненных не имеет права или смелости принимать решения. Лидеры компаний, достигших данного этапа, считают, что после того, как они уступили свои полномочия, руководить процессом будут их подчиненные. Поэтому они отходят в тень. Но не навсегда и не

на какой-то предсказуемый период времени. Их возвращение напоминает приближение стаи чаек. Все смотрят вверх, надеясь, что сегодня основатели ничего не уронят им на голову.

Что же происходит, когда основатель снова занимает свой кабинет? Возможно, он замечает изменения, которые вызывают его неудовольствие. Вот когда всем попадает по первое число! Основатель всегда имеет самые лучшие и самые свежие идеи. Работники должны предвидеть их, знать их и обеспечивать их осуществление. В течение нескольких часов основатель восстанавливает централизацию власти, а затем снова исчезает. Никто не знает, что надо и чего не надо делать, и все испытывают растущее беспокойство. Попытки представить себе, чего хотел основатель компании от своих работников, являются в лучшем случае рискованными. Большинство основателей отличаются довольно высокой креативностью, и к данному этапу их самонадеянность не поддается никаким прогнозам.

Сила лидеров таких компаний заключается в их способности управлять своими предприятиями на основе интуиции. Однако эти гении редко умеют выразить свои интуитивные догадки словами или передать свою интуицию другим людям, которые могли бы действовать от их имени. В результате их подчиненные, неспособные к действиям, не могут выйти из состояния паралича. А когда странствующий лидер наносит следующий визит, поток его обвинений возобновляется. Он разочарован тем, что все пребывают в бездействии и никто не занимается решением проблем. При этом если работники принимают решения, не устраивающие основателя, то неминуемо летят головы. Люди начинают бояться посещений основателя компании, понимая, что наказание ждет и тех, кто что-то делает, и тех, кто не делает ничего.

Тем временем основатель чувствует себя пойманным в ловушку, построенную его же детищем. Один разочарованный основатель загадал мне следующую загадку, иллюстрирующую его состояние.

«Когда вы прекращаете заниматься любовью со стокилограммовой гориллой?» — спросил он меня.

Я не знал ответа.

«Когда этого хочет горилла!» — объяснил мне он.

Эта хорошая аналогия для небольшой компании, находящейся на этапе Младенчества, подсказана основателем компании, достигшей этапа «Давай-давай». То, что когда-то было маленьким симпатичным существом, превратилось теперь в огромную человекообразную обезьяну, требующую к себе внимания. Но на данном этапе основатель не может, не знает как и больше не хочет уделять внимание своему созданию.

Этап «Давай-давай» — это ужасный период резких переходов от любви к ненависти. Работники могут не любить своих лидеров, но продолжают бояться и уважать их.

Работники характеризуют этих лидеров как «изобретательных, сумасшедших, эклектичных, но все же гениальных людей, с которыми трудно, но интересно работать, если вы способны принять их стиль». Они хотят, чтобы основатели остались, но при этом изменились. Сами же основатели измучены бесконечной гонкой. Они понимают, что вершины, которые они покорили, не принесли им ожидаемого удовлетворения. Им удалось заработать денег, но они чувствуют себя пресыщенными, как те родители, которые жалуются на то, что их ребенок вырос себе на уме, не слушает старших и любит бунтовать. Основатели считают себя обманутыми и неудовлетворенными. Они пребывают в мрачном настроении и хотят уйти на покой, но не могут решиться на этот шаг: никто не в состоянии их заменить, а если такая замена и имеется, то основатели боятся, что новый лидер приберет компанию к рукам и украдет розовую мечту. Они велят своим менеджерам изменить поведение, а сами пребывают в бездействии. При этом каждый хочет, чтобы изменялись другие. Что следует понять таким основателям, так это то, что измениться должна вся организация. Но они не в состоянии изменить ее сами.

Что же должно произойти? Это во многом зависит от того, кто осуществляет интеграцию.

Кто осуществляет интеграцию?

От этапа Ухаживания и до этапа «Давай-давай» основатели являются интегрирующей силой своих компаний. Они анализируют рынок и синхронизируют сбыт с производственными, финансовыми и рекрутинговыми усилиями. Основатели выполняют функцию склеивающего вещества. Однако на этапе «Давай-давай» этот клей уже не может удерживать все элементы вместе. Одного лишь клея становится недостаточно. Поэтому на данном этапе нередко принимается ошибочное решение попытаться найти другого человека взамен основателя, который бы мог выполнить функцию такого клея. Основатели ненавидят идею о возможности своей замены кем-то другим и борются за сохранение своего уникального положения. Поэтому организации необходимо создать новый «неперсонифицированный» клей в качестве одного из элементов процесса формирования института лидерства. Организации, достигшей данного этапа, следует отказаться

от абсолютной монархии в пользу монархии конституционной. Если это ей не удастся, то в ней установится республика, которая гильотинирует монарха — другими словами, основатель будет изгнан, удален на почетных условиях или заменен каким-то иным образом.

Это трудный процесс передачи интеграционной функции, который сдерживает возможности компании по институционализации предпринимательских функций¹⁵. И основатели ничего не делают для облегчения этого процесса. Они сеют зерна дезинтеграции, настраивая одних руководителей против других. Не подумайте, что дезинтеграция осуществляется сознательно. Основатели вовсе не собираются порождать распри и внутренние конфликты. Напротив, сами страдая от внутренних конфликтов, они не понимают их причин или не знают средств их преодоления. Почему же тогда все, что они делают, кажется преднамеренно задуманным для стимулирования дезинтеграции?

Не имея формальной, хорошо отлаженной системы контроля, лидеры организаций, достигших данного этапа, полагаются на слухи и другие специфические источники информации. Еще более осложняет ситуацию, в которой и так царит дух подозрительности, то, что многие предприниматели желают превзойти свои предыдущие достижения. Они страдают от латентной паранойи, протекающей в мягкой форме. Если вы поговорите с Джо, то узнаете от него о проблемах Билла. Если поговорите с Биллом, то он расскажет, что не в порядке у Люси, а Люси посвятит вас в трудности Джо и т. д. Я с удивлением обнаружил, что в подобных ситуациях есть один человек, который всегда оказывается виноватым во всем: это человек, отвечающий за решение проблем компании. Но если этого человека увольняют, то на его месте появляется кто-то другой — который также, будто специально, был выбран на роль козла отпущения. Таким козлом отпущения часто оказывается СЕО. Основатель отворачивается от него и обвиняет его во всех неудачах компании. Но вместо того чтобы уволить этого человека, он начинает отравлять ему жизнь.

Таким образом, решение заключается в деперсонализации процесса интеграции. Этим процессом не должен больше заниматься кто-то один. Интеграция должна быть систематизирована и формализована в управленческую функцию. Но почему же этим не занимается лидер? «Вы не можете оценить ситуацию, если находитесь внутри нее», — сказал мне один мой знакомый, и я осознал, что это правило применимо ко мне и к моему институту. Несмотря на то что я являюсь автором книги по этой теме, я сам страдаю многими описываемыми в ней болезнями. Я делаю для своих клиентов то, что с трудом делаю сам для себя. В аномальной ситуации, когда лидер не может разработать и внедрить административную подсистему

и политику интеграции, необходимо привлекать внешние силы — либо использовать консультанта, к советам которого прислушивался бы лидер, либо проводить замену руководства компании.

Если компания попадает в Ловушку основателя, это значит, что, когда основатель умирает, умирает и компания. Ловушка основателя может превратиться в семейную западню, если члены семьи вступают во владение компаниями на основании прав наследования или благодаря родственным связям, а не потому, что они обладают опытом и компетентностью. В таких ситуациях компании трудно отделить проблемы собственности от проблем менеджмента. Менеджмент не может обеспечить адекватную деперсонализацию управления компаниями и вместо того, чтобы выбирать лидера на основе его компетентности, позволяет занимать руководящие посты в компании ее собственникам без учета их деловых качеств. Подобный nepoтизм погубил немало компаний. Если новый лидер малокомпетентен, то квалифицированные менеджеры не станут с ним работать.

Сколько же поколений собственников сменяется прежде, чем погибает компания, попавшая в семейную ловушку? Я задавал этот вопрос во всех странах, где читал лекции, и везде получал одинаковый ответ: три. В Мексике народ говорит: «Отец — купец. Сын — плебей. Внук — нищий». В Китае используется такое определение: «От крестьянских башмаков до крестьянских башмаков сменяется три поколения». В Америке оно звучит сходным образом: «Бедность возвращается через три поколения».

Одним из главных новшеств эпохи капитализма стало отделение собственников от профессиональных управленцев.

Для того чтобы компания смогла сохранить заработанное тяжелым трудом богатство, она должна перейти от управления на основе интуиции и от управления на основе занимаемого положения (используемого на этапе «Давай-давай») к более профессиональному менеджменту. Этот процесс осуществляется на этапе Юности компании. Если компания не осуществляет такой переход, то она попадает в Ловушку основателя или семьи.

Серьезный кризис, вызванный ошибками самоуверенного лидера компании, достигшей этапа «Давай-давай», становится катализатором, стимулирующим переход к этапу Юности. Такие самоуверенные компании, характеризующиеся неконтролируемым быстрым ростом, централизацией принятия решений и отсутствием норм, бюджета, политики и структуры, наиболее подвержены кризисам.

Я предупреждал многих директоров компаний, достигших этапа «Давай-давай», что они сидят на пороховой бочке и все, чего не хватает для начала катастрофы, — это маленькой искры. Большинство директоров отмахивались от моих предостережений, указывая мне на то, что они воспринимали как неоспоримый показатель успеха: «Разве вы не видите, что наш сбыт ежегодно растет на сто восемьдесят процентов? Мы регулярно попадаем в список наиболее быстро развивающихся компаний США. Биржевая стоимость акции нашей компании выросла с двух до двенадцати долларов».

Но катастрофа все же наступает. Компания продает товар низкого качества и получает иски от потребителей. Или же компания инвестирует деньги в предприятие, которое лопается как мыльный пузырь. Классический кризис, описываемый в учебниках, является результатом планирования на основе принятия желаемого за действительное. Самонадеянному основателю желаемое всегда кажется реальным. Этот дефицит благоразумия и эта способность воплощать мечты в жизнь и доказывать сомневающимся ошибочность их опасений делают основателей компаний, достигших этапа «Давай-давай», стойкими первопроходцами; но, когда их компании добиваются успехов, эти люди становятся еще более склонными к авантюрам. Они планируют рост в геометрической прогрессии и тратят деньги на подготовку соответствующего рывка. Часть этих денег вполне бы могла пойти на закупку компьютеров, расширение офисных помещений, модернизацию оборудования и т.п. Что же происходит, когда новая мечта не становится явью?

Что будет, если новые рынки окажутся не столь дружелюбными, как первые, уже завоеванные компанией? Сокращение издержек означает признание того, что мечта была нереальной. Это означает также признание своего поражения, пусть даже и временного. В отличие от более ранних битв с маловерами теперь новые трудности оказываются совершенно реальными. Тем не менее самоуверенные основатели борются с существующими реалиями или пытаются отрицать их наличие. Чем дольше они ведут эту борьбу, тем больше потери их компаний. Только серьезный кризис может привести в чувство самоуверенных основателей.

Проблемы компаний на этапе «Давай-давай»

Нормальные	Аномальные
Уверенность в своих силах	Самонадеянность
Рвение	Отсутствие фокуса
Концентрация ресурсов	Размазывание ресурсов

Ориентация на сбыт	Ориентация на сбыт и преждевременная ориентация на прибыль
Поиск того, что еще можно сделать	Отсутствие ограничений выбора направлений работы
Сбыт, превышающий возможности производства	Продажи, несмотря на неспособность обеспечить качество
Недостаточный контроль издержек	Отсутствие контроля издержек
Недостаточно организованные собрания персонала	Отсутствие собраний персонала
Отсутствие продуманной системы оплаты труда	Завышенная зарплата персонала
Лидера окружают клакеры	Лидер в окружении пятой колонны (замаскировавшиеся предатели)
Руководство все чаще осуществляется на расстоянии	Синдром чайки
Завышенные ожидания руководства	Руководство находится в состоянии паранойи
Неотчетливые коммуникации	Отсутствие коммуникаций
Надежда на чудо	Уверенность в наступлении чуда
Нечеткие обязанности	Безответственность
Компания является субъектом критики	Компания является объектом юридических санкций
Внутренняя дезинтеграция	Падение взаимного доверия и уважения
Разрушение инфраструктуры	Коллапс инфраструктуры
Работоспособная организационная структура, создаваемая вокруг людей	Неработоспособная организационная структура, создаваемая вокруг людей
Все имеет приоритет?	Все является приоритетом!
Основатель незаменим	Основатель по-прежнему незаменим, но не обеспечивает спасения

Глава 5

Второе рождение и взросление: Юность

На этапе жизненного цикла, называемом Юностью, компания как бы заново рождается на свет. Переход от этапа Ухаживания к этапу Младенчества подобен физическому рождению. В Юности компания перерождается эмоционально: она начинает получать жизненные силы не только от основателя или от ведущих себя подобно основателю менеджеров. Во многих случаях она напоминает подростка, пытающегося продемонстрировать свою независимость от семьи — любой семьи.

Перерождение является более болезненным и продолжительным процессом, чем рождение на этапе Младенчества. Конфликтность и непоследовательность — вот типичные черты поведения организаций, вступивших в пору Юности. Эти организации легко узнать по следующим характерным признакам:

- ментальности, основанной на принципе «мы или они» (старожилы против новичков);
- противоречивости организационных целей;
- непоследовательности систем материального и морального стимулирования.

В таких организациях обычно проводится много непродуктивных совещаний. Более того, наличие данных характеристик может стать причиной ухода лидера-предпринимателя и последующей смерти организации. На рис. 5.1. этот переходный период показан зигзагообразной линией на участке между этапами «Давай-давай» и Юности. Почему же этот переход оказывается таким трудным? При его осуществлении возникают три главные проблемы:

- делегирование полномочий;
- смена руководства;
- смена целей.

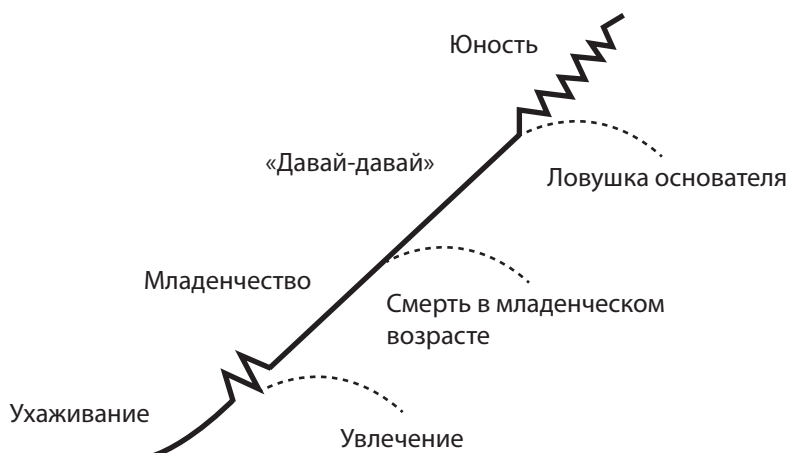


Рис. 5.1. Юность

Делегирование полномочий

Переход к этапу Юности требует делегирования полномочий. В обществе он аналогичен переходу от абсолютной монархии к конституционной, во главе которой стоит король, ограниченный в своих правах рамками конституции. Основатель должен сказать: «Я готов подчиниться интересам политики компании, а не подчинять компанию интересам своей политики, которая часто меняется. Я буду ограничен в своих действиях такими же рамками, как и любой другой человек». Довольно редко король добровольно отказывается от своей абсолютной власти. На моей памяти лишь король Таиланда — и, может быть, король Испании Хуан-Карлос — отказались от абсолютной власти без давления революционных сил. Однако, как правило, такие изменения сопровождаются революциями. Революции возникают не только потому, что короли любят власть и не хотят ее терять, но и потому, что короли вырабатывают у себя стиль поведения, основанный на условиях, которые больше не являются релевантными. Им трудно изменить свое поведение таким образом, чтобы оно соответствовало новым обстоятельствам.

В Институте Адизеса я также сталкиваюсь с этим феноменом. Быть врачом — не значит обладать иммунитетом к болезням. В своем институте я трачу много времени на разработку правил, которые сам первый и нарушаю. Почему же так происходит? Когда изменяются обстоятельства, на которых строилась политика, я начинаю изменять политику вместо того, чтобы попросить заняться данной проблемой человека с соответствующими обязанностями. Мое поведение — это пережиток этапа Младенчества, когда я *должен* был принимать текущие решения самостоятельно. И мне нравилось это ощущение власти и независимости. Теперь, когда организация достигла Юности, подобное ощущение становится неуместным.

За это желание устанавливать правила и нормы, но не подчиняться им приходится платить. Когда я нарушаю правила, моему примеру следуют другие. В итоге мы имеем набор правил, которые никто не соблюдает, что делает поведение организации непредсказуемым и усиливает мое ощущение потери контроля.

Вы не можете командовать своей дочкой-подростком точно так же, как делали это, когда она была милым младенцем. Если будете требовать от нее слишком много, то она взбунтуется, и вы можете вовсе потерять контроль над ней.

Некоторые лидеры исполняют роль президента, но при этом они пытаются играть роли главного специалиста по сбыту, разработчика новых продуктов и финансиста. Им бы следовало отказаться от стиля управления, называемого «стилем Одинокого рейнджера». Теперь необходима специализация, так как бизнес перерос индивидуальные способности своего основателя. И уже недостаточно нескольких часов в день, чтобы управлять организацией в одиночку. Необходимо делегировать полномочия подчиненным без потери общего контроля¹. Но сделать это непросто. Основатели хотят, но не знают, как это сделать, и боятся потенциальных неблагоприятных последствий.

На этапе Младенчества основатели не передают и не должны передавать подчиненным ответственность за основные решения. В результате они становятся держателями критически важной информации о решениях, принимаемых компаниями. Однако это оказывается палкой о двух концах. Работники не имеют достаточной информации для принятия решений того же качества, что и основатели, и это значит, что основателям приходится брать на себя всю ответственность в критические моменты. Чем дольше основатели занимают такую позицию, тем больше времени требуется другим для того, чтобы научиться принимать и реализовывать свои собственные хорошие решения. Отсутствие реального перераспределения полномочий порождает среду, которая препятствует дальнейшему делегированию прав подчиненным.

По мере преодоления возникающих кризисов лидеры организаций Юношеского возраста начинают понимать, как следует передавать полномочия своим работникам. Они предоставляют людям возможность проявить себя. В начале этого процесса они настолько же неопытны в вопросах делегирования полномочий, насколько их подчиненные — в принятии решений. При первых признаках потенциальных ошибок лидеры быстро восстанавливают централизацию своей власти. Такое поведение является вполне нормальным — до определенного момента. Оно становится патологией, когда лидеры продолжают повторять его вне зависимости от компетентности своих людей: они попадают в Ловушку основателя. В отчаянии основатели часто пытаются найти профессиональных менеджеров, которые могли бы провести их через кошмар децентрализации. Это решение осуществляется либо путем приглашения опытного специалиста, либо путем продажи компании более профессиональным «родителям». Давайте рассмотрим трудности, которые возникают в случае приглашения профессионального менеджера. Трудности продажи компании будут рассмотрены в разделе, посвященном приобретению и поглощению компаний.



«Я думаю, настало время установить новые правила корпоративного поведения».

© The New Yorker Collection, 1981. James Stevenson. From cartoonbank.com. All rights reserved

Смена руководства: от предпринимательства к профессиональному менеджменту

Приглашение профессионального менеджера изменяет характер управления компанией². В нашем случае руководство подразумевает процесс изменения организационной культуры — перевод компании с одного этапа жизненного цикла на другой. В действительности же это означает, что перед компанией вместо одних проблем возникают другие. Руководство организации требует решения сегодняшних нормальных проблем и подготовки к решению проблем завтрашнего дня. Новый менеджер должен быть лидером, а не просто еще одним исполнителем, приглашенным для реализации решений, принимаемых основателем. Этот новый человек становится CEO или вице-президентом компании, и его целью является принятие на себя управленческих функций от основателя компании.

Ему необходимо снять гориллу со спины основателя и начать решать проблемы организации, достигшей этапа «Давай-давай». Компания должна стать более профессиональной — меньше полагаться на интуицию при принятии решений — и стараться сама создавать благоприятные возможности, а не просто использовать те, которые ей предоставляются. Этот новый лидер обязан создавать системы, разрабатывать схемы материального вознаграждения, перераспределять роли и обязанности и узаконивать правила и нормы. Ему придется часто говорить компании «Нельзя! Нельзя! Нельзя!», тогда как она привыкла слышать от своего основателя только «Давай! Давай! Вперед!».

В лидерах какого типа нуждаются компании в период своей Юности? Организациям-младенцам требуются лидеры, ориентированные на принятие риска и достижение результатов, — практики, готовые двигаться вперед и брать на себя обязательства: «Плачу десять тысяч долларов. Кто больше?» Компании, достигшие этапа «Давай-давай», добиваются определенных успехов в реализации своих исходных идей и начинают использовать новые возможности. Им необходимо быстрее преодолеть свою близорукую ориентацию на продукт. Помимо краткосрочной ориентации им следует выработать ориентацию на рынок. Описание обязанностей лидера компании, достигшей этапа «Давай-давай», вполне соответствует деловому профилю типичного предпринимателя: креативность и ориентация на результат. Но компании по мере приближения к этапу Юности начинают сталкиваться с проблемами. Именно в это время следует переключить

акцент на системы, правила и систематизирование. На этапе Юности компании нуждаются в лидерах с совершенно иными навыками.

Многие основатели понимают, что потребности их компаний изменились, и осознают отсутствие у себя необходимых навыков и интереса к продолжению управления своими созданиями. Они пытаются удовлетворить новые потребности за счет привлечения независимых профессиональных менеджеров. Нетрудно понять, что эти варяги не похожи на основателей. Профессионалы приходят на работу вовремя и строго отработывают положенные часы. Они сидят в кабинетах весь день, работая за компьютерами и изучая документацию. Они мало говорят, но зато много работают и обычно указывают на то, чего *не надо* делать. Но они не слишком общительны и дружелюбны.

Постепенно основателям становится ясно, насколько они отличаются от этих варягов: «Этот человек не похож на меня. Если бы я управлял компанией так, как это делает он, мы никогда бы не достигли таких высот». Данная логика провоцирует проявление синдрома вращающихся дверей. Наемные менеджеры увольняются, потому что «они нам не подходят». После чего основатели пытаются приглашать управленцев другого типа, которые «похожи на нас и не сидят весь день в своих кабинетах».

Но это решение также не срабатывает. Все могут полюбить нового менеджера, который не будет запирается в кабинете, но при этом никто не будет чувствовать руководства с его стороны. Новый управленец получает в свои руки плохо организованную компанию, и при нем в ней продолжают отсутствовать работоспособные системы. Но главная проблема состоит в том, что новый лидер не контролирует основателя. «Нам нужен кто-нибудь посильнее», — начинают говорить сотрудники. Однако когда приходит более сильная личность, то она оказывается враждебной существующей организационной культуре. Основатель ощущает исходящую от нее угрозу и снова подыскивает новую кандидатуру. Парадокс заключается в том, что основатель ищет «кого-то похожего на нас», но кто стал бы «делать то, чего не делаем мы». Противоречивое требование, не правда ли?

Образно говоря, основатель ищет пилота, который бы мог поднять в воздух подводную лодку. Но при этом ему следует понимать, что стиль руководства на этапе Юности должен быть не таким, как на предыдущих этапах. Для осуществления перехода к этому этапу компания не нуждается в лидере, похожем на ее основателя; стиль нового лидера должен служить дополнением к стилю основателя.

Для осуществления нормального перехода к этапу Юности основатель должен передать эстафетную палочку новому управленцу в нужный момент времени.

Правильный менеджмент — это не марафон³. Это эстафета.

Когда же наступает такой момент? Тогда, когда компания работает успешно; чтобы передача не оказала чрезмерных воздействий на производство и сбыт. Текущая ситуация не должна подталкивать к выбору неправильного стиля руководства.

Вы озадачены? «Если компания работает успешно, то зачем в ней что-то менять?» — наверняка спросите вы. Это время выбирается именно потому, что оно является спокойным. Если передача власти происходит в условиях кризиса, то новый руководитель, назначаемый старым, не будет пользоваться популярностью.

Передача эстафетной палочки — непростая задача. На этом этапе жизненного цикла компания дезорганизована, и человеку со стороны все в ней кажется непонятным. Организационная структура компании обычно не может уместиться на одном листе бумаги. Каждый работник подчиняется основателю тем или иным образом. Система вознаграждения представляет собой пеструю смесь индивидуальных соглашений. Отсутствует управленческая «глубина». Поведение организации отражает поведение основателя, для описания этого стиля лучше всего использовать определение «партизанская культура».

Работники постоянно говорят о старых добрых временах и придерживаются сложившихся ритуалов. Основатели, озабоченные поддержанием стабильности, часто выплачивают работникам вознаграждение за выслугу лет⁴. Поскольку политика компании никак не фиксируется в документах, то старые работники выполняют функцию организационной памяти. Если они уходят, то наступает хаос, который длится до тех пор, пока кто-то другой не сообразит, как можно выполнить их работу. Такая незаменимость обеспечивает старожилам компании огромное политическое влияние.

Более того, основатели, которые помнят, что ветераны прошли вместе с ними этап Младенчества компании, ценят лояльность. У ветеранов и основателей похожие шрамы. Поэтому основатели прислушиваются к своим старым соратникам.

Такова обстановка, в которой приходится начинать работу новому менеджеру, приглашенному для «профессионализации» операций. Его усилия по разработке правил и норм воспринимаются как прямая атака на старые оплоты власти. Работники со стажем обычно вставляют палки в колеса новым руководителям. Когда новичок делает попытку взять рычаги власти в свои руки, начинается настоящая война. Старые властные структуры

игнорируют новые схемы субординации и обращаются напрямую к основателю с жалобами на нового босса.

«Он разрушает моральный климат».

«Он не понимает, как работает компания».

«Он разрушает все, что мы создали».

И наконец, завершающий удар: «Он делает все не так, как делали вы».

Кого поддержит основатель в этой ситуации? Нового руководителя? Скорее всего, нет. Поэтому новый человек оказывается вынужденным брать на работу своих людей для того, чтобы обойти «стариков» организации. Итак, позиции сторон определяются, и борьба между ними ведется преимущественно методами партизанской войны. Такие антагонистические группировки способствуют созданию организационной культуры «наши против не наших»⁵.

Некоторые приглашенные руководители пытаются внедрить новые системы материального стимулирования, предусматривающие отказ от фаворитизма в пользу вознаграждения в зависимости от реальных результатов труда. Такие системы вызывают недовольство старожилов организации, не желающих терять свои привилегии. Новые руководители нередко пересматривают должностные обязанности и перераспределяют ответственность работников. Это также может спровоцировать атаки старожилов, озабоченных сохранением своей власти. Таким образом, новые менеджеры сталкиваются с оппозицией везде, куда они обращают свой взгляд.

Однако в большинстве компаний главным источником проблем является сам основатель, который и нанимает профессионального менеджера. Именно основатель определяет приоритеты для новых проектов и продуктов; и, как обычно, лежащие в их основе идеи никогда полностью не планируются и не формулируются. От нового менеджера требуют составления бюджета, что отнимает у него уйму времени. Возможно, что этот бюджет оказывается первым, полученным организацией к положенному сроку, но те виды деятельности, которые основатель собирается или уже начал осуществлять, не успевают найти в нем отражения. Основатель меняет свои намерения быстрее, чем может изменить бюджет профессиональный менеджер. Основатель первым нарушает введенные новым менеджером правила и процедуры.

Старожилы внимательно следят за «игрой». Когда основатель в первый раз дает пример нарушения правил, они решают, что профессиональный менеджер — это «хромая утка» и что нарушать можно все новые правила без исключения. Отгадайте, кого после этого вызовут на ковер? Отгадайте, кому придется объяснять, почему не соблюдаются новый бюджет и новые требования? Разумеется, новому менеджеру. Этого будет достаточно для

того, чтобы менеджер разработал строгие меры наказания нарушителей и таким образом вызвал прочную нелюбовь основателя и его приближенных. Менеджер оказывается в безвыходном положении и спрашивает себя, для чего он вообще принял это предложение. Он чувствует себя обесшеченным, истощенным, вызывающим неприязнь окружающих и понимает, что никто не оценил его попытки внести вклад в совершенствование организации.

В некоторых компаниях мы наблюдаем противоположный синдром, возникающий, когда их лидеры-предприниматели понимают, что они не могут больше управлять своими компаниями, «сидя на заднем сиденье». Об этом им заявляют их профессиональные менеджеры. Советы директоров также рекомендуют им уйти и не мешать развитию компании. Даже некоторые работники недвусмысленно намекают на абсолютную необходимость смены руководства.

В итоге основатели слагают с себя управленческие полномочия. Они отказываются от своей власти. Но в компаниях, построенных с учетом предпочтений их основателей, отсутствуют структуры для решения задач и официально утвержденные системы управления. Поскольку эти компании не имеют алгоритмов принятия решений или корректировки курса, то их новые менеджеры фактически получают карт-бланш. Я наблюдал ситуации, когда новым менеджерам приходилось испытывать все прелести шопинга: покупать компьютеры, нанимать консультантов, назначать руководителей и расходовать капитал — и все во имя получения средств контроля.

Хотя эти средства контроля необходимы, бюджет компании может не вынести такой расточительности. Профессиональные менеджеры привыкли заниматься контролем, а не торговать — и они часто тратят деньги на усиление контроля в компаниях, переживающих сокращение продаж. Основатели таких компаний испытывают в это время неподдельные мучения. Им кажется, что у них похитили взлелеянные ими создания. Их проклинают, если они вновь вовлекаются в процесс и возвращаются для управления «с заднего сиденья», но их проклинают и тогда, когда они отходят в сторону и наблюдают за тем, как гибнут их компании.

Мучения, связанные с развитием организации, достигшей этапа Юности, являются вполне реальными и часто довольно длительными.

Смена цели

Еще больше осложняет передачу власти то, что компании оказываются вынужденными менять свои цели⁶.

Они должны переориентироваться с цели «чем больше, тем лучше» на цель «чем лучше, тем больше»: то есть стремиться стать не сильнее, а умнее.

Если вы спросите лидеров компаний, достигших этапа «Давай-давай», как у них идут дела, то они ответят примерно следующее: «Прекрасно! Наш сбыт вырос на тридцать пять процентов». Но если вы спросите их о прибыли, то они поведут себя более сдержанно: «Я точно не знаю. Спросите у бухгалтера». На этом этапе компании больше ориентируются на сбыт; при этом они считают, что чем больше объем продаж, тем выше их прибыли. Они управляют своими компаниями так, как будто прибыльность продаж все время остается неизменной. Однако такой подход может иметь для компании тяжелые последствия.

Многие фактически теряют деньги, когда их сбыт увеличивается. Когда суммируются прямые и косвенные затраты на сбыт, то часто оказывается, что компания несет убытки. Почему же этого никто не замечал раньше? Обычно это бывает потому, что компания, достигшая этапа «Давай-давай», имеет так много продуктов на таком большом количестве рынков и использует такое число специальных ценовых соглашений, что оказывается не в состоянии отслеживать всю текущую информацию. Бухгалтеры в конце концов все же подводят итоги — но примерно с шестимесячным опозданием.

Из-за такой неразберихи моральный климат начинает ухудшаться, и лучшие люди постепенно покидают организацию или проявляют все признаки готовности это сделать. Основатели, стремясь сохранить коллектив, пытаются купить преданность работников и предлагают им акции компании и/или участие в прибылях. Эти действия порождают новые проблемы: политические. В то время как в прошлом работники *пытались* контролировать поведение основателей, теперь они считают, что *должны* это делать. Ведь, в конце концов, теперь они владеют частью достигнутого результата, а основатель подвергает опасности *их* активы. Поэтому работники начинают противопоставлять себя основателю компании.

Участие в распределении прибыли ассоциируется с дополнительными проблемами. Для создания новых систем стимулирования организация должна разработать четкие схемы ответственности, структуру полномочий и информационные системы, позволяющие оценивать результаты каждого работника⁷. Без этого участие в прибылях превращается в случайную раздачу подарков, и если подарки имеют высокую стоимость, то это не обеспечивает ни прочной преданности, ни контроля текучести управленческих кадров. Такие подарки становятся похожими на взятку.

Хотя каждый хочет, чтобы компания двигалась вперед плавно, большинство людей резко реагируют на подобные организационные инициативы: «Мой отдел работает нормально. Займитесь сбытом — вот где полно проблем». Но для осуществления перехода необходимо, чтобы каждый участвовал в реорганизации; а чтобы реорганизация оказалась эффективной в долгосрочной перспективе, она должна основываться на доверии и уважении.

Чтобы переход оказался успешным, он должен миновать определенную последовательность этапов. Изменения требуют времени — длительных размышлений в тиши офиса и в стороне от линии огня, где разворачиваются основные события. Но лидеры компаний, вступивших в пору Юности, не хотят проводить рабочее время в офисе. В душе они остаются приверженцами активных действий. Они хотят провести реорганизацию при сохранении прежних темпов роста. Проблема существует, и им следует замедлить лихорадочный рост продаж для проведения необходимой систематизации. Типичное решение проблемы у таких лидеров выглядит следующим образом: «Прекрасно, мы проведем реорганизацию как можно быстрее». Поэтому они закупают компьютеры для ускорения процесса, который часто называют реинжинирингом. Но, не уделяя достаточного времени рассмотрению организационных нужд, они просто дополняют свое невежество мощностью компьютеров. Теперь они имеют возможность делать ошибки еще быстрее.

Более того, в отсутствие структуры, ориентированной на задачу, — структуры, уточняющей обязанности и полномочия по принятию решений, — компьютер позволяет получить много данных и мало полезной информации. Под информацией я понимаю структурированные данные, на основе которых могут приниматься решения. На этапе Юности совершенно неясно, кто принимает решения в действительности. Поэтому, хотя компьютер и работает без перерыва, он выдает данные, а не информацию.

Много раз мне приходилось настаивать на том, чтобы мои клиенты отказывались от процессов компьютеризации или реинжиниринга, когда они разрабатывали их без соответствующей подготовки организационной структуры. Компьютеризация и реинжиниринг фактически были вредны для их компаний. Такие клиенты привязывали свои компании к определенным структурам, которые по сути были дисфункциональными. Они внедряли неправильные схемы распределения полномочий. Они узаконивали то, что *было*, а не перестраивали компоненты, позволяющие добиться успехов в будущем. Позднее, когда требовалось изменить структуру, это оказывалось невозможным. Компьютеризация и процесс инжиниринга должны быть изменены таким образом, чтобы учитывать особенности новой структуры, а поскольку организации необходимо перестраивать

системы, которые уже подвергались реинжинирингу, то этот процесс требует таких финансовых затрат и душевных сил, что люди всячески избегают его. Если же такие попытки предпринимаются, то они сопровождаются бурными комментариями. Каждый считает нужным предупредить: «Компьютерные системы и бизнес-процессы не смогут с этим справиться». Подобно неправильно сросшейся кости, эта система также должна быть сломана прежде, чем сможет быть построена должным образом. Но кто же захочет терпеть такую боль?

Конечным результатом действия этих трех факторов — делегирования полномочий, изменений в руководстве и смены целей — является конфликт с большой буквы «К». Этот конфликт имеет несколько измерений и включает в себя конфликты между:

- старожилami и новичками;
- основателями и профессиональными менеджерами;
- основателями и их компаниями;
- корпоративными и индивидуальными целями.

Нормальное или патологическое развитие — развод



Рис. 5.2. Развод

Конфликты проявляются во фракционном поведении. Администрация и работники разбиваются на группировки — одна за, а другая против любого проекта, системы или индивида⁸. Конфликт и его тяжелые последствия приводят к росту числа увольнений, в особенности среди работников, склонных к предпринимательству.

«Все это вовсе не смешно».

«Мы больше не занимаемся клиентами или продуктами».

«Мы забыли, для чего мы здесь. Мы только непрерывно воюем».

Энергия, которая раньше направлялась исключительно на рынок или на продвижение услуг, теперь почти полностью перенаправлена внутрь компании (рис. 5.2). Люди тратят силы на внутренние стычки — регулярные конфликты, которые стимулируют активное распространение слухов или сами подпитываются этими слухами.

В компаниях, созданных партнерами или соучредителями, более креативные и склонные к риску партнеры могут восприниматься как угроза стабилизационным усилиям. Более устойчивые, лучше организованные партнеры-администраторы противодействуют своим креативным партнерам и стараются их выжить.

В компаниях, где предприниматели сохраняют контроль над ситуацией, они увольняют неугодного администратора, а затем и других, приходящих на его место.

Если компания контролируется внешним советом директоров, то его члены заключают альянс с профессиональным менеджером или лидером, ориентированным на административные методы управления. Когда это происходит, то появляются предпосылки для увольнения основателя-предпринимателя и назначения администратора на пост исполнительного директора компании.

Союз с администратором возникает тогда, когда совет директоров понимает, что борьба за власть идет не только между администратором и лидером-предпринимателем. Конфликт существует также между советом директоров и лидером-предпринимателем. Пока такой лидер действовал успешно, члены совета директоров не возражали, чтобы в действительности он имел ограниченные полномочия. Теперь же, когда результаты лидера-предпринимателя выглядят не так впечатляюще и последствия его ошибок оказывают на компанию негативное влияние, совет директоров требует себе права контроля. К тому моменту, когда совет директоров добивается назначения администратора на пост исполнительного директора или президента, он уже обладает той властью, которую хотел получить. И в отличие от лидера-предпринимателя новый президент компании готов признать этот факт.

Наиболее болезненный переход происходит тогда, когда партнерами лидера оказываются также члены его семьи — жена, родители, дети и другие родственники⁹. Когда приходится прибегать к помощи адвокатов, то тесные семейные узы рвутся, и близкие люди перестают разговаривать друг с другом. Семья Дарт владела издательством Crown. За два года до того, как в нем разразился конфликт, я предупреждал сына этой семьи, Роберта, часто выступавшего оппонентом своего деспотичного отца, о том, что скоро они окажутся вовлеченными в борьбу за контроль над компанией.

Другой наглядный пример дает нам сеть ресторанов Carl's Junior. Карл-старший создал компанию из ничего, посадив в совет директоров своих закадычных друзей. Он надеялся, что они всегда будут голосовать заодно с ним по любому вопросу. Однако, когда компания достигла этапа «Давай-давай», Карл-старший начал злоупотреблять своими управленческими полномочиями. Успех вскружил ему голову, и он начал разрабатывать новую концепцию работы и использования недвижимости. При этом он стал использовать деньги компании так, как если бы они были его собственными. Они таковыми и были — но не все. Совет директоров забеспокоился. Он почувствовал свою ответственность за компанию. В результате вчерашние друзья превратились во врагов, и совет директоров стал готовить дворцовый переворот с целью смещения своего бывшего товарища. Я читал сообщения об этой истории в газетах и представлял себе, какие мучения испытывал Карл-старший: ведь против него восстало его собственное дитя.

Все подобные случаи предсказуемы. Но сумел ли я предсказать то, что случилось со мной?

Когда работа института наладилась, мне в голову пришла идея — открыть фешенебельный ресторан. Почему? А почему бы и нет? У меня не было проблем. Я работал успешно и имел необходимый опыт: я был консультантом многих сетей ресторанов. Почему бы не заставить мои знания поработать на благо моей собственной организации? Моей жене также понравилась эта идея. В помещении, которое я выбрал, было достаточно места для реализации ее давнишней мечты: открытия галереи современного искусства.

Но что я в действительности знал о ресторанах? Ничего. Я знал почти все об управлении сетями, в которых работали опытные руководители. Но понимал ли я, как контролировать расход вин и ликеров? Представлял ли себе, как бороться с мелкими кражами? Что я знал об обслуживании и о синхронизации процессов приготовления блюд с заказами посетителей?

«Итак, — скажете вы, — здесь все понятно. Необходимо нанять менеджера».

Но такой совет легче дать, чем принять. Моя жена выработала вкус к управлению предприятием с помощью обратной связи в режиме

реального времени. А это требовало креативности и чувствительности — качеств, которыми она обладала в избытке. Но это требовало также и времени — много времени. Как насчет времени с восьми вечера до полуночи? «Но кому это надо?» — удивлялся я. К тому моменту мы были вовлечены в конфликт «ребенок или семья», который я описал в главе, посвященной этапу Младенчества. Наша мечта стала превращать нашу жизнь в кошмар. Нас спас наш четырехлетний ребенок. Он хотел чаще видеть свою мать, и поэтому семья победила.

Но когда семья победила, мы вновь вернулись к вопросу о привлечении профессионального менеджера. Я знал, кто был нам нужен: человек, который бы управлял нашим рестораном как своим собственным. Нам требовался полицейский, который бы мог раскрывать мелкие кражи, психолог, способный сладить с амбициями шеф-поваров, театральные режиссер, умеющий создавать в заведении приятную атмосферу, директор по закупкам, следящий за тем, чтобы нас не обманывали поставщики, и специалист по работе с посетителями, умеющий обращаться со старыми леди, высказывания которых способны погубить репутацию ресторана. Другими словами, нам требовался очень разносторонний человек, реально способный заботиться о деле. Таким людям лучше быть владельцами бизнеса. Иначе говоря, для ресторана, подобного нашему, нам был нужен менеджер-собственник, а не просто наемный работник. Отгадайте, кого же я взял на работу? Члена команды с управленческими способностями, как рекомендуется в книгах? Разумеется, нет. (Неужели я читаю книги, которые сам же пишу?) Поэтому я пригласил человека, которым я восхищался, — полного идей и вовсе не ориентированного на осуществление контроля. Как и следовало ожидать, этот человек имел собственные идеи, и для согласования их с моими требовалось время, время и время.

Итак, мне пришлось заниматься разработкой меню и вопросами закупок баранины, рыбы и цыплят. Вы не удивитесь, узнав, что пока я тратил столько времени на свой ресторан, я превратился в чайку для своего собственного института! В отчаянии я нанял для управления институтом профессионального менеджера. С этим человеком я знаком уже много лет и знаю, что стиль его работы хорошо дополняет мой. Я не сомневаюсь в нем, но могу ли я быть уверенным в том, что он разделяет мои взгляды на Институт Адизеса? Время покажет.

Трехмерный конфликт, описанный выше, — это нормальное явление в организации, вступившей в пору Юности. Патология возникает тогда, когда те, кто осуществляет формальный и неформальный контроль принятия решений в компании, начинают страдать от потери взаимного уважения и доверия¹⁰. Люди с предпринимательскими талантами перестают

чувствовать возможность реализации новых идей и возможностей. Почему, спрашивают они, мы должны заниматься всякой ерундой? Они любили компанию, когда она была маленькой и гибкой. Теперь, когда она стала негибкой или политизированной, она перестала вызывать у них прежние чувства. Поэтому они покидают компанию. Но их уход может породить патологический феномен.

Утратив дух предпринимательства, обеспечивавший ей гибкость и знание внешней среды, которые, в свою очередь, формировали ее видение и внутренние движущие силы, компания начинает преждевременно стареть. Когда в системе работает большое число людей, она становится более эффективной, но теряет результативность. Прибыли могут расти, но сбыт через какое-то время стабилизируется или начинает снижаться. Такой результат, в зависимости от того, каково сокращение сбыта, не обязательно оказывается негативным. The Organization Man («Человек-организация») — это поведенческая модель, и ее девиз звучит следующим образом: «работай с системой и соблюдай правила»¹¹. Я называю это состояние преждевременным старением. Хотя организация сохраняет количество движения и энергию, приобретенные на этапе «Давай-давай», она никогда полностью не реализует свой потенциал: другими словами, никогда не достигает состояния Расцвета.

Если же компания создает эффективные управленческие системы и узаконивает новый стиль руководства (позднее в данной книге мы увидим, как это следует делать), то она переходит к следующему этапу своего развития — этапу Расцвета.

Проблемы этапа Юности

Нормальные	Аномальные
Конфликты между партнерами или лицами, принимающими решения	Возврат на этап «Давай-давай» и попадание в Ловушку основателя
Временная потеря видения	Несогласованность целей
Признание основателем суверенитета организации	Отстранение основателя
Система материального стимулирования вознаграждает за неправильные действия	Премии за индивидуальные достижения, хотя организация несет убытки
Бессистемное делегирование полномочий	Организационный паралич во время бесконечной передачи власти

Правила устанавливаются, но не соблюдаются	Быстрое ослабление взаимного доверия и уважения
Совет директоров пытается влиять на меры контроля	Совет директоров смещает лидера-предпринимателя
Отношения любви-ненависти между организацией и ее активным лидером-предпринимателем	Избыточное количество внутренних правил
Трудности изменения стиля руководства	Неизменный, дисфункциональный стиль руководства
Предпринимательская роль монополизировается и персонифицируется	Отказ лидера-предпринимателя уступить свою роль деперсонифицированному органу
Интеграционная роль монополизировается	Управление по принципу «разделяй и властвуй»
Отсутствие средств контроля	Введение избыточных и затратных мер контроля
Отсутствие подотчетности	Ответственность за прибыли делегируется без предоставления прав управлять ими
Низкий моральный дух	Выплата завышенных зарплат с целью удержания работников
Отсутствие схемы участия в прибылях	Преждевременное внедрение схемы участия в прибылях
Рост прибыли при неизменном сбыте	Рост прибыли при падении сбыта

Глава 6

Расцвет

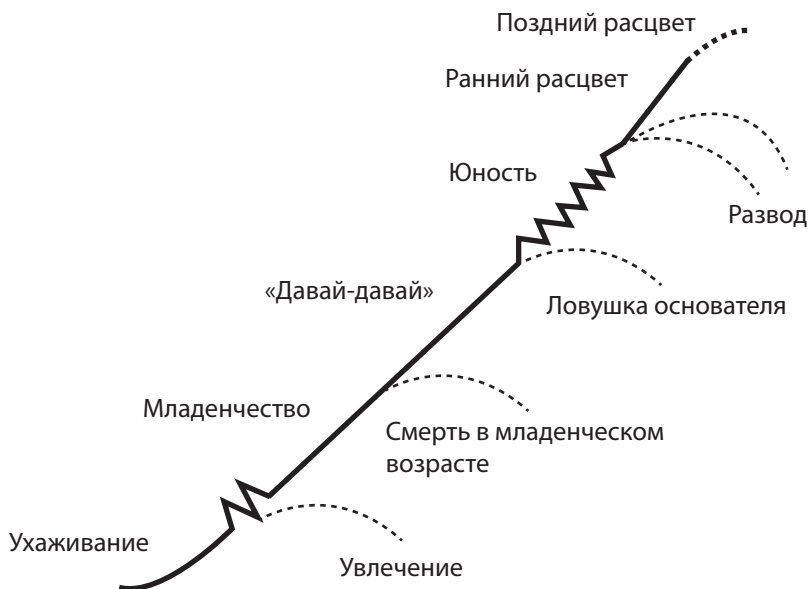


Рис. 6.1. Расцвет

Что такое Расцвет? Это этап жизненного цикла, характеризующийся оптимальным балансом между самоконтролем и гибкостью (рис. 6.1).

В этой книге — в отличие от ее первого издания, где я обозначал Расцвет точкой на кривой жизненного цикла, — Расцвет охватывает целый участок

этой кривой. Почему? Гибкость и самоконтроль взаимно исключают друг друга и находятся в постоянной «борьбе». Здесь не может быть состояния устойчивого равновесия¹. Иногда организация характеризуется большей гибкостью, чем контролируемостью, а иногда она оказывается недостаточно гибкой. Но не ждите чуда, затаив дыхание. Подобно счастью и другим хорошим вещам в нашей жизни, Расцвет не может быть постоянным — если вы не поддерживаете это состояние, то оно проходит.

Будет ли и дальше компания переживать Расцвет или нет, зависит от того, что делает ее менеджмент для сохранения этого состояния. Компания не может просто достигнуть Расцвета, расслабиться и почитать на лаврах. Стимулируют ли ее менеджеры те действия, которые замедляют старение и поддерживают состояние Расцвета? Когда менеджмент становится слишком гибким и решения принимаются буквально с лету, то какие корректирующие действия он осуществляет?

*Даже если вы находитесь на правильной дороге,
то все равно с нее сойдете, если просто на ней
сидите.*

Неизвестный автор

Этап Расцвета состоит из двух фаз: наступления Расцвета (я также называю эту фазу Ранним расцветом) и Позднего расцвета (иногда я называю это фазой начала заката). В действительности признаки нахождения организации в обеих фазах могут наблюдаться одновременно. Так как ни одна организация в любом случае не находится в какой-то одной точке жизненного цикла, то подобное смещение признаков может не иметь существенного значения. Это особенно справедливо для этапа Расцвета, так как гибкость и самоконтроль постоянно находятся в борьбе, периодически уступая друг другу доминирующее положение. Эта неопределенность создает трудности только с точки зрения способа представления материала. Хотя в действительности признаки Раннего расцвета и Позднего расцвета не являются взаимоисключающими или дискретными, я начну с рассмотрения Раннего расцвета, а описание Позднего расцвета будет дано в конце главы.

Ранний расцвет

Организации в фазе Раннего расцвета имеют следующие характеристики:

- видение и ценности — «соответствие слов делам»;
- институционализированный процесс управления;

- контролируемая и развиваемая креативность;
- согласованные цели;
- сознательно выбранные фокус и приоритеты;
- функциональные системы и организационные структуры;
- предсказуемое превосходство;
- рост сбыта и рост прибыльности;
- организационная «плодовитость»;
- внутри- и межорганизационная интеграция и связанность.

Видение и ценности

Принимайте изменения, но не выпускайте из рук ценности.

Неизвестный автор

Организация на этапе Расцвета не подвержена воздействию изменчивых желаний одного человека. В своей деятельности она руководствуется заявлением о миссии, в котором излагаются причины ее существования. Работники организации верят в важность того, что они делают. Они знают, кто является заинтересованными лицами организации и каковы их потребности. Видение может отражать желание стать мировым лидером в производстве товаров определенного ассортимента и обслуживать конкретную отрасль, сохраняя при этом верность таким ценностям, как социальная ответственность бизнеса. Одна компания, с которой нам довелось работать, имела сотни магазинов, ориентированных на людей с низкими доходами. Она держала в каждом магазине специального юриста, который бесплатно консультировал людей, не имевших денег на оплату услуг адвокатов. Цель компании заключалась не в привлечении большего числа покупателей. Она была искренним выражением намерения компании принести выгоды местным жителям, которых она обслуживала. Устойчивый рост является другой ценностью, направляющей поведение.

Расцвет организации имеет военную аналогию. Во время войны солдаты знают, что их миссия заключается в защите отечества. Они также знают, какого обращения с пленными вражескими солдатами от них ожидают, и придерживаются ценностей, не позволяющих им оставлять на поле боя своих раненых или убитых товарищей. Они знают *что, почему и как*.

Организации в пору своего Расцвета имеют сходство с самоактуализированными людьми: они

*знают, кем они являются и кем не являются
и что они хотят делать в будущем.*

Они обладают чувством цели и чувством того, что они будут и чего не будут делать. У них имеются внутренние ограничения, помогающие не растрчивать энергию впустую, потому что эти люди даже не рассматривают альтернативы, не вписывающиеся в определенные границы. Они целеустремленны, энергичны и предсказуемы.



«Честность — самая лучшая политика». — «О'кей. Какова же вторая лучшая политика?»

© The New Yorker Collection, 1978, Dana Fradon. From cartoonbank.com. All rights reserved

Компании, которые хотят получить признание за высокое качество своей продукции, имеют в штате директоров по качеству. Но забота о качестве распространяется не только на производимые продукты. Компании работают также над сохранением ценностей своих организационных культур. При том что воспитание приверженности этим ценностям и их защита не менее важны, чем обеспечение качества продукта. Решение этой задачи является даже более трудным. Когда организация достигает Расцвета, то обычно она назначает кого-то, кто бы отвечал за мониторинг и проверку

своего видения и своих ценностей: действительно ли мы делаем то, что декларируем? Специалист, ответственный за решение этой задачи, разрабатывает также общественные проекты и вовлекает своих коллег в реализацию этих инициатив. Эти инициативы выходят далеко за рамки выделения денег на развитие искусств или на благотворительную деятельность. Они требуют больших затрат времени и искреннего человеческого участия. К числу организационных ценностей относятся: честность, открытость и ответственность перед нашим миром.

По мере продвижения по своему жизненному циклу организация, достигшая Расцвета, разрабатывает и совершенствует свое видение и свои ценности.

Видение и ценности таких компаний стимулируют их работников к активным действиям. У них появляется стремление к реализации своей миссии на практике, которая далеко выходит за рамки простого зарабатывания средств к существованию.

Здесь я хотел бы сделать важное предостережение:

Само по себе наличие видения и ценностей не обеспечивает Расцвета организации.

В своем выступлении перед членами Social Ventures Network в 1996 году я предостерегал социально ответственные организации от чрезмерного увлечения вопросами ценностей и культуры в ущерб реальной деловой практике. Таким компаниям труднее достичь Расцвета, чем тем, кто не озабочен своей социальной ответственностью: их идеология ставит перед ними слишком высокую планку, иногда порождая невыполнимые ожидания у работников. Если единственными «жрецами» культа этих ценностей являются сами основатели, то их организации с большей вероятностью попадут в Ловушку основателя. Ведь организация не только получает от этих лидеров предпринимательскую энергию, она нуждается также в том, чтобы они обеспечивали ей сосредоточенность на этих целях и заряженность на их достижение.

Таким образом, организациям требуются видение и ценности, но их наличие является необходимым, но не достаточным условием достижения Расцвета. Организациям нужны также структуры и процессы, которые освобождали бы лидеров от персонального принятия решений.

Узаконенный процесс управления

Для достижения Расцвета организациям необходимо, чтобы решения перестали приниматься влиятельными основателями или узкими группами заинтересованных менеджеров. Организациям требуется официально

регламентировать процессы управления: люди должны знать и понимать, где и как принимаются решения. Каждой организации, достигшей Расцвета, необходима конституция, определяющая центры управления.

Устойчивые организации процветают благодаря наличию у них неписаных, но соблюдаемых на практике конституций.

Здесь наблюдается явная аналогия с британской системой управления. В этой стране нет официальной конституции, но каждый ее житель уважает действующие законы. Royal Dutch Shell управляется по такому принципу уже в течение многих лет. Ее работники знают, кто и как принимает решения, кому, когда и какие документы должны направляться. И они могут достаточно точно предсказать, сколько времени пройдет прежде, чем они получат ответы на свои запросы. Здесь присутствует традиция и хорошо отретпетированный процесс. Но поскольку этот процесс не может поспеть за нашей быстро развивающейся глобальной экономикой, компания вынуждена изменяться. Осуществление такого изменения, требующего написания новой конституции и введения ее в жизнь, не менее трудно, чем переход от одной политической системы к другой.

Организации, испытывающие недостаток традиций, вынуждены составлять конституции. Я помогал в этом деле многим организациям. Конституция должна начинаться с объяснения, почему существует данный документ. Затем она должна определять формы принятия решений, включая и условия допуска на каждый из них, их полномочия и требования к ним (единогласное одобрение, поддержка большинства, одобрение председателя и т.д.). Некоторые конституции даже предусматривают возможность подачи апелляции. И поскольку конституция всегда должна адаптироваться к новым условиям, в ней необходимо четко регламентировать процедуры внесения поправок.

Конституция устраняет неопределенности в процессе принятия решений. А поскольку конституция обычно предоставляет право вето высшему исполнительному лицу, то она также гарантирует лидерам организации, что решения не будут выходить из-под их контроля. До тех пор пока не возникает необходимость наложения вето, лидеры могут наблюдать открытый процесс принятия решений. Следует отметить, что во всех компаниях, в которых я занимался разработкой конституции, ни один руководитель не применял право вето для подавления инициативы органа, принимающего решения. Никогда. Поскольку конституции делают процесс принятия решений открытым, то руководители компаний могут начинать принимать

в нем участие задолго до того, как у них возникнет причина воспользоваться правом вето.

Конституция организации также регламентирует порядок проведения собраний, определения их повестки дня и предварительного ознакомления с ней всех желающих. Я считаю, что конституция должна запрещать любому лицу выносить на обсуждение не указанные в повестке собрания вопросы. Каждый должен иметь возможность заранее ознакомиться с вопросами, по которым будут приниматься решения на собрании. Это ограничение помогает избежать вредной практики бесконечных утомительных дискуссий.

Контроль и воспитание креативности

Неконтролируемая креативность порождает расточительное расходование ресурсов. В этом случае в организации доминирует технократический подход, заставляющий ее разрабатывать продукты, ненужные рынку. В высокотехнологичных компаниях инженеры бывают настолько влюблены в свои идеи, что создают больше продуктов, чем могут позволить себе продавать их компании. В то же время, если в компании доминирует ориентация на сбыт, то компания утрачивает свою индивидуальность. Но это неприемлемо для компаний, действующих в тех отраслях, где рынок постоянно требует чего-то нового.

Что же дальше?

Я смотрю на организации как на структуры власти. Если я хочу, чтобы моя моторная лодка двигалась в заданном направлении, я должен задать ее двигателям определенный режим работы. Если я хочу повернуть вправо, я должен снизить обороты правого мотора и увеличить обороты левого. То же самое справедливо и для организации. Опишите мне структуру власти в любой организации, и я скажу вам, как она принимает решения и как она себя ведет. Чтобы сделать левый поворот, капитан судна должен не просто крикнуть «Лево руля!» и пригрозить наказанием тем, кто не выполняет его команду. Он не сможет также выполнить требуемый маневр и в том случае, если будет просто превозносить выгоды движения влево. Для того чтобы осуществить поворот, капитан должен изменить структуру сил, воздействующих на судно.

В высокотехнологичной компании, где тон задают инженеры, этого можно добиться с помощью контролируемых, приносящих прибыль инноваций. Но чтобы это произошло, производственный и финансовый отделы также должны обладать соответствующими полномочиями. CEO следует подкорректировать структуру процесса. Для этого ему потребуется также

скорректировать процесс разработки нового продукта. Организации необходимо определить, кто будет ответственным за каждый этап: от генерирования идеи до ее полномасштабной промышленной реализации. Я видел процесс, который включает в себя даже отказ от такой регламентации. По мере того как проект создания нового продукта переходит с одного этапа на другой, он проходит «ворота», на которых принимаются решения «пропустить — не пропустить». Процесс одобрения подобен тому, который используется в японской системе ringi: для продвижения вперед необходимо получить подписи всех, кого затрагивает это решение и кто влияет на его принятие. В соответствии с этой системой к моменту, когда новый продукт готов к отгрузке, все оказывается сделанным правильно и синхронно с процессом инжиниринга.

Для уравнивания противоположных факторов — креативности и контроля, инновационности и коммерциализации, рынка и технологии как движущих сил — мы нуждаемся в надлежащей структуре власти, которая определяет соответствующие полномочия и процессы, интегрирующие их функции.

Связанные цели

Я знаю руководителя, который держит на своем столе табличку со следующим девизом: «Все наши доходы приносят нам наши потребители». Организации, достигшие Расцвета, знают, почему они существуют. Они фокусируют внимание на своих потребителях и стремятся к удовлетворению их потребностей, делая то, что необходимо делать. В стареющих организациях акцент ставят на доход от инвестиций, а в организациях, достигших Юности, — на победу во внутриполитической борьбе. У организации, вступившей в пору Юности, потребители находятся на экране ее радара, но они остаются на заднем плане, ожидая, что кто-то в конце концов обратится и к их потребностям. Для компаний на этапе Расцвета, как и для находящихся на этапах Младенчества и «Давай-давай», потребители являются яркими точками в центре экранов их радаров, но с одним существенным отличием. Потребители компании, достигшей Расцвета, не находятся в ее эксклюзивном фокусе.

Компании-младенцы фокусируют внимание на потребителях потому, что они хотят одобрения своих усилий. Они выслушивают своих потребителей и угождают им в ущерб себе, а в это время влиятельные и опытные потребители умело извлекают выгоды из их слабости. Компании, достигшие этапа «Давай-давай», особенно активно концентрируют усилия на потребителях. Они всегда ищут возможности заключить хотя бы еще одну сделку. Они готовы заполучить покупателей почти любой ценой. На этом

этапе колониальной экспансии больше означает лучше, и ради увеличения продаж компании готовы воевать с конкурентами.

В стареющих компаниях фокус на потребителях проявляется в виде искусно сделанных постеров, размещаемых перед входом в главный офис, причем на этих постерах часто присутствуют автографы всех руководителей компании. Для многих стареющих компаний внимание к потребителям на этом и заканчивается.

На этапе Расцвета фокус на потребителях является реальным, но не эксклюзивным. Компании, достигшие этого этапа, могут сказать своим клиентам, чего они *должны* хотеть. Они не собираются делать все, что потребуют от них клиенты. Более того, они решают, что у потребителей вообще нет права иметь собственные желания. Они говорят «нет», если запросы покупателей входят в противоречие с ценностями организации, стратегией роста, целевыми значениями прибыли или оказывают слишком сильное влияние на человеческие ресурсы или материально-технические запасы. Компания на этапе Расцвета знает, чего она хочет и чего не хочет. Она достаточно дисциплинирована для того, чтобы обеспечить защиту своих разнообразных целей. Она реагирует не только на финансовые проблемы, но и на складывающиеся отношения. Обращение с работниками и с потребителями в равной мере является уважительным².

Фокус и приоритеты

На этапе Ухаживания фокус нацелен на то, *почему* следует что-то делать, а на этапе Младенчества — на том, *что* нужно делать. На этапе «Давай-давай» фокус направлен на то, *что еще* необходимо сделать, и, получая болезненный опыт, организация учится тому, *чего не надо* делать. В период Расцвета компании знают, что следует и чего не следует делать. Они знают, что (и что не) нужно делать, как (и как не) и почему (и почему не). Принимая решения, они находятся в спокойном душевном состоянии. Они не похожи на компании-младенцы. Они никогда не действуют по принципу «сначала стреляй, а потом спрашивай». Они не подвержены ежеминутным беспорядочным сменам курса, типичным для компаний на этапе «Давай-давай». Они не страдают от паралича, обусловленного последствиями внутренней борьбы, происходящей на этапе Юности. И, наконец, они не страдают от вечного бюрократического бессилия, характерного для стареющих компаний. Складывается впечатление, что у них бесконечно много времени для принятия любых решений. Они осуществляют свои операции по принципу *beheshket* и *bebitha*, что в буквальном переводе означает «спокойно и уверенно» — как и учит Библия всех верующих.

Компании на этапе Расцвета, как и компании, достигшие этапа «Давай-давай», зарабатывают деньги и растут. Но они различаются между собой.

Компании, достигшие этапа «Давай-давай», могут сказать, как и почему они зарабатывают деньги. Компании, достигшие Расцвета, могут сказать, как и почему они собираются зарабатывать деньги.

И они это делают.

В компаниях на этапе «Давай-давай» различие между лучшим и худшим, между бюджетом и фактическими результатами всегда оказывается значительным — разумеется, если у них вообще есть бюджет.

Компании, достигшие этапа Расцвета, имеют агрессивные бюджеты, но разброс превышений фактических результатов над запланированными находится в предсказуемом и приемлемом диапазоне. Организации на этом этапе обладают видением и агрессивностью, характерными для этапа «Давай-давай», но при этом отличаются управляемостью, подкрепленной предсказуемостью поведения, приобретенной на этапе Юности.

Функциональные системы и организационная структура

Я сознательно делаю здесь акцент на слове «функциональные». Системы, служащие выполнению своих целей, являются функциональными, а значит, и результативными. Однако не все системы и не во всех организациях всегда оказываются функциональными.

Компании на этапе Юности хватаются сразу за слишком многие системы и выполняют большие объемы канцелярской работы. Некоторые из этих процессов со временем выживают, несмотря на их нефункциональность. По умолчанию тактические решения со временем становятся правилами поведения: никто не подвергает их сомнению. Когда же условия изменяются, эти процессы оказываются ненужными. Они не служат тем целям, которым должны были бы служить. Или же они становятся дисфункциональными, то есть мешают желательному процессу принятия решений. На этапе Расцвета компании приводят в порядок свои процессы, интегрируя их в функциональные системы. Организационная структура корректируется должным образом: миссия приводится в соответствие со структурой власти и полномочий, а также системами информационных потоков и стимулирования.

Давайте поговорим о системе стимулирования. Б.Ф. Скиннер обнаружил и научно обосновал то, что известно каждой матери: если вы хотите добиться определенного поведения, то это поведение всегда должно вознаграждаться. Вы не можете рассчитывать добиться поведения типа А, если стимулируете поведение типа Б. Прописные истины, не правда ли? Но сколько организаций в действительности имеют системы, вознаграждающие за приверженность ценностям, в которые они верят, и за видение, которое они хотят иметь? Системы стимулирования часто оказываются негибкими, и хотя организации периодически уточняют свои цели, ценности и желаемые типы поведения, эти системы часто не успевают за происходящими изменениями. В результате организации получают несогласованные системы: миссия, структура власти, системы стимулирования и информационных потоков обслуживают взаимоисключающие цели. Поэтому на этапе Расцвета компания постоянно осуществляет согласование этих систем.

Предсказуемое превосходство

Компании на этапе Расцвета располагают руководством, структурой и согласованной системой вознаграждения, подкрепляющей желаемое поведение. Они управляются в соответствии с видением, которое не является причудой какого-то одного индивида. Их планы и системы контроля обеспечивают мониторинг результатов работы и своевременно инициируют необходимые корректировки. Они стремятся удовлетворять потребности своих клиентов.

Если организации, достигшие Расцвета, имеют в своем распоряжении видение, ценности, процесс, системы и руководство, которые обеспечивают их пребывание в этом состоянии, то почему же они не должны демонстрировать предсказуемо превосходные результаты? Лишь события, неподконтрольные таким компаниям, способны выбить их из колеи. Однако даже в этом случае компании, достигшие Расцвета, демонстрируют лучшие способности к выживанию, чем их конкуренты, не имеющие адекватных управленческих качеств. Когда рыночные силы взимают свою дань, то менее квалифицированные конкуренты погибают, оставляя организациям, достигшим Расцвета, пространство для дальнейшего роста.

Мой друг и коллега Питер Шульц, бывший СЕО компании Porsche, любит рассказывать истории об автомобильных гонках. Большинство автомобильных компаний, выигрывавших гонки, молятся о том, чтобы на следующий год организационная комиссия не изменяла правил соревнований, потому что для победы в новых условиях необходимо будет проводить дополнительные усовершенствования. Однако, после того как Porsche выиграл самую

престижную гонку, Шульц, напротив, стал всерьез надеяться на изменение правил. «Если правила не изменятся, то посредственные компании в конце концов нас догонят», — так объяснил он свою позицию.

Если вы находитесь в состоянии Расцвета, то изменения будут работать на вас, и вы обгоните слабых конкурентов.

Изменение — это всегда вызов, причем вызов для всех. Однако более слабые не всегда могут справиться с каждым вызовом.

Рост сбыта и прибыли

Лидеры компаний на этапе «Давай-давай» мечтают о росте и сбыта, и прибыли, но так как они в большей мере нацеливаются на сбыт, то их норма прибыли падает. Разочарованные этим результатом, они начинают еще настойчивее заботиться о росте сбыта, требуя при этом и увеличения прибыли. Однако на этапе «Давай-давай» одновременное достижение этих целей невозможно. Чтобы быть прибыльной, организация должна быть эффективной, а не только результативной. Однако в лексиконе предпринимателей слово «эффективность» отсутствует. В формуле расчета прибыли они уделяют больше внимания доходу, чем издержкам. Поэтому на этапе Юности компания должна переориентироваться на эффективность и разработать меры контроля затрат. И, наконец, в период Расцвета организация может действительно стать и результативной, и эффективной. Она может повысить и доходы, и норму прибыли до оптимальных уровней.

Организационная плодовитость

Достичь Расцвета — это значит демонстрировать организационную плодовитость. Означает ли такая плодовитость создание новых продуктов и проникновение на новые рынки? Компании, достигшие этапа «Давай-давай», занимаются именно этим. Однако компании, достигшие Расцвета, делают больше. Они создают новые компании — новые хозяйственные единицы, имеющие собственные продукты, а также собственные производственные и сбытовые мощности. Эти новые единицы могут существовать сами по себе. Подобно взрослому дереву, компания, достигшая Расцвета, также содержит в своих плодах семена новых компаний. Они не являются просто новыми функциями. Они являются новыми центрами прибыли. Если у них нет, к примеру, собственной сбытовой организации, то у них есть

бюджет для оплаты услуг внешней сбытовой организации. Они отвечают за свою прибыльность и располагают управленческими возможностями, необходимыми для получения намеченной прибыли. Организация периода Расцвета — это группа центров прибыли, которые совместно используют некоторые функции ради экономии за счет эффекта масштаба, ради выгод координации или ради сохранения критической массы для дальнейшего созидания. Организация периода Расцвета — это расширенное семейство предприятий, деятельность которых координируется и дисциплинируется наличием общего фокуса и общей системы ценностей.

Внутри- и межорганизационная интеграция и связанность

Компании на этапе Расцвета характеризуются наличием культуры взаимного доверия и уважения. В них возникают конфликты, но они никогда не перерастают в межличностные ссоры³. В худшем случае конфликты произрастают из несогласия, а в лучшем случае — из недопонимания. При этом люди спорят друг с другом, будучи готовыми прийти к взаимному согласию. Перед принятием окончательных решений проводятся дискуссии с участием тех, кто может влиять на эти решения или испытывать их влияние. Все точки зрения всесторонне рассматриваются и принимаются во внимание, и ничьи рекомендации не игнорируются. Каждый человек реально рассчитывает на то, что его мнение будет услышано и рассмотрено с должным уважением.

Такая внутренняя связанность позволяет организации направлять свои силы на обеспечение внешней связанности. Организации, достигшие Расцвета, хорошо интегрированы со своими клиентами, поставщиками, инвесторами и местным сообществом в целом. Все эти заинтересованные лица восхищаются обслуживанием и методами работы организации. Высокая лояльность потребителей проявляется в частых повторных покупках. Работники получают удовольствие от работы в таких компаниях. Немногие из них увольняются по собственному желанию, а поток претендентов на занятие вакансий никогда не иссякает.

Проблемы этапа Расцвета

У каждого должны быть проблемы до тех пор, пока он жив, не так ли? Но если у организации периода Расцвета столько достоинств, то каковы могут быть ее типичные проблемы?

Большинство компаний, достигших Расцвета, не говорят о нехватке денежных средств. Это не значит, что они всегда имеют деньги в избытке. Возникновение дефицита наличности в таких компаниях — ожидаемое и контролируемое событие. Оно становится сенсацией, но не проблемой. То же самое можно сказать и о загрузке работников. В компании, достигшей Расцвета, не меньше работы, чем в компании, достигшей этапа «Давай-давай», но загрузка работников в ней прогнозируется, планируется и контролируется.

Жалобы, которые я чаще всего слышал в компаниях, достигших Расцвета, касаются неадекватной подготовки менеджмента. В таких компаниях большое значение приобретает человеческий фактор. Я вовсе не хочу сказать, что компании, находящиеся на этапах Младенчества, «Давай-давай» или Юности, обладают выдающимися управленческими способностями. Напротив, у них те же проблемы. Но эти молодые организации настолько озабочены решением других, более острых проблем, что в их организационном сознании вопрос обучения менеджмента никогда не выходит на первый план. Он занимает обычно одно из последних мест, а во многих организациях ему вообще не находится места.

Что же происходит? Организация-младенец ориентируется на продукт; организация, достигшая этапа «Давай-давай», — на сбыт; в период Юности организация сосредоточивает внимание на системах и на упорядочении своей деятельности. По мере того как организации обращаются к этим острым вопросам — одному за другим, по мере перехода на следующий этап, — они растут и учатся до тех пор, пока на этапе Расцвета на первый план не выходит вопрос об управленческой глубине.

Основная трудность и главная проблема организации, достигшей Расцвета, состоит в том, как ей удержаться в этом состоянии.

В аналитическом разделе этой книги я рассмотрю причины, по которым организация выходит из состояния Расцвета. То, что необходимо сделать для удержания организации в этом состоянии или для ее омоложения, обсуждается во введении к этой книге.

Как же можно узнать, что организация выходит из состояния Расцвета? Владимир Горовиц, один из самых известных в мире пианистов, однажды сказал: «Если я не сажусь за рояль один день, то последствия этого замечаю только я; если я не играю неделю, то последствия этого замечает моя жена; если же я не практикуюсь месяц, то это замечает весь зал».

Существует фаза заката, попадая в которую компания еще остается в состоянии Расцвета, но начинает постепенно из него выходить. Вокруг еще светло, хотя солнце уже село.

Если вы проанализируете колоколообразную форму кривой жизненного цикла, то увидите, что ее высшая точка не принадлежит этапу Расцвета. Как говорят садоводы: «Если фрукт зеленый, то он еще растет, если спелый — то портится». Если организация в пору Расцвета достигла вершины горы, то у нее остается только один путь — вниз. Расцвет не означает, что вы уже всего достигли, он означает, что вы еще растете, или, используя аналогию с Владимиром Горовицем, продолжаете практиковаться. Расцвет — это процесс, а не конечный пункт назначения.

Почему же кривая продолжает идти вверх? Дело в том, что она отражает жизненную энергию организации — ее способность достигать эффективности и результативности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В этом случае краткосрочная результативность, измеряемая в единицах объема продаж, растет, как растет и краткосрочная эффективность, измеряемая в единицах прибыльности. Но долгосрочные эффективность и результативность при этом снижаются. Поэтому в то время как кривая по-прежнему идет вверх, ее предрасположенность к дальнейшему росту падает.

Увеличение краткосрочной результативности обеспечивается за счет организационного импульса, выработанного на этапе Ухаживания, проверенного на этапе Младенчества, подкрепленного на этапе «Давай-давай», упорядоченного и канализированного на этапе Юности и полностью использованного в фазе Раннего расцвета. Если на этапе Расцвета организация не пополняет энергию этого импульса, если она утрачивает предпринимательский дух, если она только использует выгоды от получения импульса, а не заботится о его усилении, то скорость ее роста замедляется, а жизнеспособность в итоге стабилизируется на фиксированном уровне. Это означает прекращение роста и начало старения.

Следующая глава как раз и посвящена этой теме. Здесь же нам следует отметить, что ранние признаки этого процесса появляются на этапе Расцвета, когда люди меньше всего их ожидают. Первые слабые признаки угасания появляются в фазе Позднего расцвета, проявляются более отчетливо на этапе Стабильности и наиболее ярко — на этапах старения.

Для людей старение начинается не с седых волос. Даже переход в соответствующую возрастную категорию не является началом действительного старения. Старение зарождается в сознании человека, когда он начинает все с меньшим желанием инициировать изменения и в конце концов даже перестает реагировать на них. Когда происходит такое изменение в сознании, то оно в итоге отражается и на физическом состоянии человека.

Когда организация выходит из состояния Расцвета, она работает так, как будто бы еще продолжает оставаться в нем, но драйв к совершенствованию, а значит, и к изменению у нее уже отсутствует.



Рис. 6.2. Стабильность

Настала пора понять, что мы слишком великая нация, чтобы ограничиваться скромными мечтами.

Мы не обречены, как мог бы кто-то подумать, пережить неизбежный упадок. Я не верю в судьбу, которая выпадет нам независимо от того, что мы будем делать.

Я верю в ту судьбу, которая выпадет нам, если мы ничего не будем делать.

**Рональд Рейган, из выступления
в январе 1981 года**

Поздний расцвет / Стабильность

Очень трудно различить, находится ли компания в состоянии Позднего расцвета или уже перешла на этап Стабильности (рис. 6.2). Ее поведение в обоих случаях оказывается практически одинаковым. Различие состоит лишь в частоте, с которой будут проявляться признаки Расцвета, и в том, как долго станут сохраняться соответствующие типы поведения. По этой причине я представляю состояния Позднего расцвета и Стабильности в качестве единого этапа жизненного цикла.

Компания в состоянии Позднего расцвета / Стабильности — это компания, испытывающая чувство удовлетворения, а возможно, и чувство самодовольства в течение определенного времени. Она по-прежнему крепка, но уже начинает терять гибкость. Она использовала всю инерцию развития, накопленную на этапах роста, и начинает утрачивать свою движущую силу — желание изменяться или создавать что-то новое. Организация страдает от отношения, выражаемого словами: «не чини то, что не сломано». Компания теряет творческий дух, инновационность и восторженное отношение к изменениям, которые привели ее к состоянию Расцвета.

По мере снижения эластичности организация становится более дряблой. Хотя она по-прежнему хорошо организована и ориентирована на результат, в ней возникает меньше споров, чем на предыдущих этапах. Люди все больше и больше держатся за прошлое и полагаются на то, что успешно работало раньше. Стабильное положение компании на рынке дает ощущение безопасности, которое в долгосрочной перспективе может оказаться неоправданным. Время от времени возникают всплески творческой активности и потребность в безотлагательных действиях, но такие проявления инициативы становятся все более кратковременными. Порядок преобладает во всем, и для того, чтобы не создавать угрозы прошлым достижениям, люди выбирают консервативные подходы.

В отличие от более ранних этапов работники проводят все больше времени в офисах и все реже взаимодействуют с клиентами. В армии подобный феномен отражается в изменении соотношения между числом боевых и числом вспомогательных частей. В организациях социальной помощи он находит выражение в изменении соотношения между числом социальных работников, занимающихся непосредственной помощью детям и инвалидам, и числом административных работников, которые могут быть так же или даже лучше подготовленными к социальной работе — но именно в офисе. В отчетности о прибылях и убытках компаний этот феномен выражается в увеличении процентной доли от суммы дохода общих и административных затрат по сравнению с процентной долей производственных

издержек. На макроэкономическом уровне он выражается в виде роста доли государственных закупок, рассчитываемых в процентах от ВВП.

В то время как на этапах роста проявления несогласия носили открытый характер, теперь люди выражают свои мнения вялыми ухмылками, как бы говоря: «Это не то, что действительно важно». Ощущение срочности дел больше не возникает. Люди не возражают против долгих совещаний. Когда их зовут на собрание, они не увиливают и не приходят в ярость. Никто не кричит: «Где, черт возьми, я найду время для еще одного собрания?» Атмосфера становится все более официальной. Позднее, когда организация начинает стариться, работники приходят на собрания, чтобы отстаивать свои собственные интересы, а не интересы их компании. Собрания превращаются в мероприятия, на которых разворачиваются политические баталии.

На этапе Позднего расцвета / Стабильности новые идеи по-прежнему внимательно выслушиваются, но мало кто проявляет желание осваивать неизведанные территории. Как и в компании, находящейся в фазе Раннего расцвета, люди по-прежнему обсуждают долгосрочные стратегии, но при принятии решений все большую роль начинают играть краткосрочные соображения.

Кроме того, происходит смещение центров власти. Все большую силу набирают руководители финансового и юридического отделов, и измерению подвергается все, что новая структура власти считает проявлениями «концептуально слабого мышления». Роль интуиции и оценочных суждений снижается, а роль фактов, цифр и формул растет.

Организация, достигшая Позднего расцвета / Стабильности, неохотно идет на риск. Объем сбыта продолжает расти, но доходы от продажи новых товаров, которых не было, допустим, три года тому назад, сокращаются. Довольно часто новые продукты не являются по своей сути инновационными. Они представляют собой простое усовершенствование существующих продуктов. Дух предпринимательства ослабевает. (Подробно эти тенденции и причины их появления будут рассмотрены в следующих главах.)

Если дух предпринимательства дремлет, то в результате страдает способность компании удовлетворять изменяющиеся потребности потребителей.

Переход к Аристократизму, следующему этапу жизненного цикла, является трудноуловимым. В организации не происходит заметных событий, как это было при переходе от одного этапа роста к другому. Начиная с этапа Расцвета, движение по жизненному циклу представляет собой процесс ухудшения. Когда организации растут, они достигают точек перехода на новые этапы, дают почки и расцветают. Однако, когда организации стареют, в процессе их усиливающегося разрушения нельзя выделить характерных точек. Этот процесс является процессом упадка.

Проблемы в фазе Раннего расцвета

Нормальные

Недостаточная управленческая глубина

Аномальные

Недостаточная децентрализация

Проблемы Позднего расцвета / Стабильности

Нормальные

Ни одной! Не существует нормальных проблем старения

Аномальные

Признаки дезинтеграции

Признаки ослабления предпринимательской активности

Удовлетворенность результатами и процессом

Чувство безопасности, отсутствует чувство необходимости срочных действий

Опора на то, что работало в прошлом

Порядок ради порядка

Все больше времени проводится в офисах за рабочими столами

Рост накладных расходов как процентной доли от общего дохода

Переход власти от линейного управленческого персонала к центральному аппарату управления

Растущая опора на факты и измеряемые данные, ослабление внимания к субъективным оценкам

Нежелание принимать на себя риск

Потеря видения

Задача организации, достигшей Расцвета, — удержаться в этом состоянии. Если организация не делает того, что она должна для этого делать, то такая ошибка превращается в аномальную, а в итоге и в патологическую проблему.

Глава 7

Признаки старения

Мохандас Карамчанд Ганди — о том, что нас губит:

*политика без принципов,
удовольствие без совести,
богатство без труда,
знание без характера,
бизнес без морали,
наука без гуманизма,
поклонение без жертвенности.*

Симптомы того, что организация выходит из состояния Расцвета, можно увидеть в ее финансовых отчетах. Результаты анализа финансовых отчетов подобны результатам анализов крови или мочи пациента. К моменту, когда эти анализы что-то выявляют, это «что-то» уже является проблемой и требует врачебного вмешательства. Подобно медицинским анализам, финансовые отчеты также позволяют обнаружить болезнь, когда в них появляются аномальные симптомы, и мы можем лишь надеяться на то, что увидели проблемы до того, как они приобрели характер патологии. Но мы стремимся к большему. Мы хотим выявлять симптомы ухудшения тогда, когда еще есть возможность профилактического лечения болезни.

Когда люди стареют, то первые симптомы этого проявляются не в их действиях или физическом состоянии. Старение начинается в сознании человека одновременно с изменением его целей и отношения к жизни.

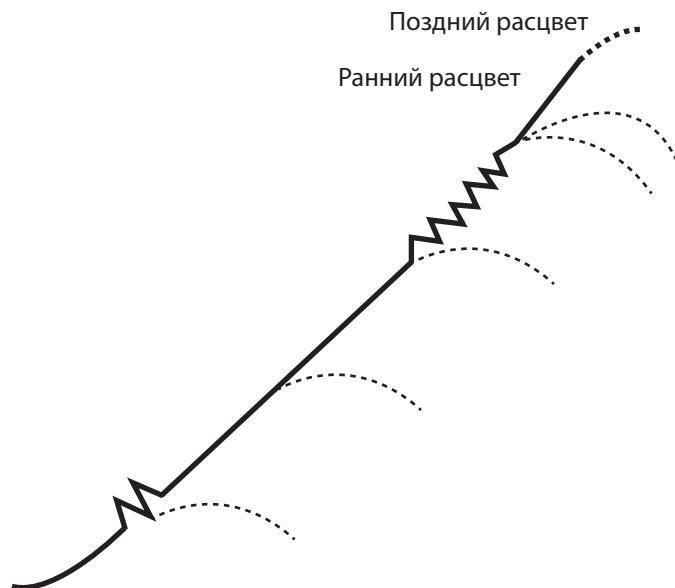


Рис. 7.1. Фазы Расцвета

Старение организаций происходит похожим образом. Когда организация начинает выходить из состояния Расцвета, когда она оказывается в его последней фазе, в ее культуре появляются первые признаки старения.

Расцвет — это промежуточное состояние между ростом и старением. Это конец начала и начало конца. Расцвет состоит из двух периодов — нарастания и спада (рис. 7.1). Не существует какой-то единственной оптимальной точки. Организации должны уметь распознавать симптомы, сигнализирующие о начале спада. Такая осведомленность поможет им предпринять меры, которые замедлят старение и омолодят их, позволяя оставаться в состоянии Расцвета. Организации всегда должны стремиться оставаться в этом состоянии.

Сопоставление роста и старения

Растущие компании	Стареющие компании
Персональный успех обеспечивается принятием риска	Персональный успех обеспечивается умением избегать риска
Ожидания превосходят результаты	Результаты превосходят ожидания
Организация испытывает недостаток денежных средств	Организация обладает большими денежными средствами
Организация отдает предпочтение функции, а не форме	Организация отдает предпочтение форме, а не функции
Работники сосредоточиваются на том, что и почему следует делать	Работники сосредоточиваются на том, как делать и кто это сделал
Работники вознаграждаются в зависимости от их вклада в успех организации, а не их личностных характеристик	Работники вознаграждаются в зависимости от их личных характеристик, а не вклада в успех организации
Разрешено все, что не запрещено	Запрещено все, что не разрешено
Проблемы рассматриваются как возможности	Возможности рассматриваются как проблемы
Политической властью обладают отделы маркетинга и сбыта	Политической властью обладают бухгалтерия, финансовый и юридический отделы
Тон задает персонал, работающий с клиентами	Тон задает административный персонал компании
Ответственность не уравнивается полномочиями	Полномочия не уравниваются ответственностью
Менеджмент управляет организацией	Организация управляет менеджментом
Менеджмент придает импульс	Менеджмент использует инерцию
Изменение в руководстве может вызвать изменение поведения организации	Для изменения поведения организации необходимо изменить систему
Организация нуждается в консультантах	Организация нуждается в «инсультантах»
Организация ориентирована на сбыт	Организация озабочена получением прибыли
Организация существует для создания ценности	Принимаемые решения являются результатом политических игр

Чтобы выяснить, стареет ли организация, обращайтесь внимание на эти изменения, пока они являются едва заметными. Позднее, когда организация уже состарится, они станут заметны всем.

В фазе Позднего расцвета симптомы этих изменений появляются по одному в разные моменты времени, как прерывистые события, которые никого не интересуют. Они возникают нечасто и не кажутся слишком раздражающими, но тем не менее они являются симптомами. Теперь настает время что-то делать, и в этой главе я расскажу, какие меры следует предпринять¹. Пока же давайте сопоставим изменения в их крайних проявлениях. После того как мы рассмотрим различия предельных вариантов изменений, нам будет легче заметить эти изменения, когда они будут проявляться в более мягкой форме.

1. От принятия риска к уклонению от риска?²

Мы все за прогресс при условии, что он не заставляет нас изменяться.

Морри Брикман, Кинг Фичерс

На этапе Младенчества цена риска невысока. Компаниям в этом возрасте практически нечего терять. На этапе «Давай-давай» основатели, ставшие крайне самонадеянными вследствие быстрого роста своих компаний, попросту не обращают внимания на риск. В это время менеджмент компаний привыкает к постоянному чередованию периодов изобилия и голода. Люди не слишком расстраиваются, если какая-то из их авантур дает отрицательные результаты. Они верят, что другие неожиданные успехи компенсируют последствия таких неудач. Организации, достигшие этапа «Давай-давай», отличаются высокой терпимостью. Их работники просят и получают прощение за те ошибки, которые они уже совершили.

Организации, достигшие Расцвета, наслаждаются повторяющимися успехами. Менеджмент, контролирующий сам себя, воспринимает даже слабые результаты как успехи, так как ему кажется, что лучших показателей все равно не удалось бы добиться, а реалистичный план выхода из сложившейся ситуации у компании уже есть. И это то, что реально принимается во внимание. На этапе Расцвета менеджмент анализирует неудачи не только с точки зрения результатов. Ему важно выяснить, было ли максимально хорошим исполнение. Интерес проявляется не только к результатам, но и к процессу их получения. Неудачи — исполнение не на высшем уровне — происходят крайне редко. Каждая неудача анализируется, изучается и исправляется³. Люди агрессивны, но в то же время осторожны.

Компания растет, и теперь ей есть что терять. Цифры в отчетах становятся все более внушительными, а заинтересованные лица — более агрессивными. Число заинтересованных сторон также растет. Риск становится предметом разногласий. «Вы не можете быть повешены за то, чего не делали», — услышал я однажды. Зачем принимать на себя риски? Чтобы преуспеть в царстве бюрократии, не надо стремиться что-то делать. На эту тему придумано немало анекдотов. Например, такой:

«Я не знаю, почему уволили Джозефа, — говорит бюрократ, — ведь он ничего не делал!»

Или такой:

«Чем занимается сейчас твой брат? Я слышал, он искал работу в государственном учреждении». — «Теперь ничем. Он ее нашел».

Растущие компании дают. Стареющие компании берут. Считается, что, когда вы молоды, вы должны быть идеалистом и стремиться к изменению мира. Стараясь, мы бережем свои силы и думаем не о том, как изменить мир, а о том, как в нем выжить. Таким образом, желание избегать рисков приходит с годами, помогая беречь силы, а принимать на себя риски лучше тогда, когда сил — в избытке⁴.

Остановка в росте означает начало умирания.

Чарльз Гау

С возрастом силы организации слабеют, потому что все больше ее энергии расходуется на внутренний маркетинг — борьбу за сохранение целостности того, что распадается на части. В результате у организации остается все меньше сил на решение внешних задач, и ее готовность принимать на себя риски снижается.

Когда компания находится в состоянии Раннего расцвета, такая осторожность является разумным средством сдерживания агрессивности, типичной для последней фазы этапа «Давай-давай». Когда же организация проходит точку своего наивысшего Расцвета, она стремится уравновесить стремление избежать риска и стремление к принятию риска. В фазе Позднего расцвета стремление избежать риска перевешивает готовность к принятию риска.

Добившись успеха, люди испытывают удовлетворенность и рассчитывают на использование энергии, накопленной в прошлом. Их отношение к происходящему можно выразить словами: «Не пытайтесь чинить то, что не сломано». Теперь, когда организации есть что терять, люди не хотят нарушать покой своего безмятежного плавания и начинают воспринимать издержки принятия рисков как слишком высокие.

Так как осторожность становится доминирующим фактором, то стремление избежать риска преобладает над желанием брать на себя риск, и культура компании изменяется.

2. От ожиданий, превышающих результаты, к результатам, превышающим ожидания

В период Младенчества менеджмент может сообщить вам, насколько хорошо компания работала в текущем году, только после завершения года. Менеджеры испытывают трудности с предсказанием своего будущего. Их управленческое поведение ориентировано на текущий момент. Ни прошлое, ни будущее в настоящий момент их не интересуют. Менеджмент может мечтать о далеком будущем, но эти мечты в лучшем случае будут неопределенными. Организации-младенцы реагируют на немедленные воздействия, и их результаты по-прежнему остаются слабыми. По определению их ожидания превосходят текущие результаты. Этот феномен превышения ожиданий над результатами наблюдается и в компаниях, достигших этапа «Давай-давай», которые по причине своей самонадеянности часто рассчитывают добиться невозможного.

В организациях, достигших этапа «Давай-давай», проводятся эксперименты. Менеджеры пытаются составить бюджет и план работы, но в действительности не слишком соблюдают условия этих документов. Нередко в таких организациях бюджеты составляются всего на несколько месяцев текущего финансового года. При сравнении фактических результатов с цифрами бюджета расхождения могут оказаться весьма значительными. Но иногда они бывают просто поразительными, отличаясь от целевых показателей на 200 или даже 300% как в ту, так и в другую сторону. Компании, достигшие данного этапа, не имеют внутренних инструментов контроля, и их ожидания не являются отражением результатов, основанных на опыте. Даже когда реальные результаты оказываются ниже запланированных, самонадеянные компании не корректируют бюджетные показатели. Они уверены, что результаты вырастут до нужных значений. Их планы, по-видимому, предполагают наступление чуда. Когда государство Израиль только создавалось и его выживание было под вопросом, Давиду Бен-Гуриону, первому израильскому премьер-министру, задали вопрос о том, полагается ли он на чудо. Бен-Гурион ответил так: «Мы не просто полагаемся на наступление чуда, мы его *планируем*». Компании, достигшие этапа «Давай-давай», больше верят, чем думают. Они ожидают большего и нацеливаются на большее. Как правило, они всегда недовольны результатами, даже самыми высокими. По мере развития таких компаний их горизонты расширяются.

На этапе Юности организация учится регулировать свою деятельность. В период Расцвета она умеет это делать. У организации в состоянии Расцвета темпы роста могут быть как у компании, достигшей этапа «Давай-давай», и при этом она умеет предсказывать свои результаты и добиваться их получения. Такая компания может открыто сообщать о своих планах и выполнять их с минимальными отклонениями.

Чтобы достичь устойчивой предсказуемости на этапе Юности, организация учится оформлять свои бюджетные системы, вознаграждать за выполнение и наказывать за невыполнение заданных показателей. Квазианархичная культура компаний, достигших этапа «Давай-давай», приветствует введение необходимой дисциплины. Но то, что функционально и желательно на одном этапе жизненного цикла, становится дисфункциональным и нежелательным на более поздних этапах⁵.

Поскольку компании в периоды Младенчества и «Давай-давай» считают, что больше — это всегда лучше, то на этапе Юности организации не позволяют себе одинакового отношения к отклонениям от бюджета в ту и в другую сторону. Если фактический сбыт превышает запланированный, то работникам выплачивается вознаграждение — независимо от того, каким было превышение, если сбыт оказывается ниже ожидавшегося — работники наказываются независимо от процента недовыполнения плана.

Неодинаковая и часто несправедливая система вознаграждения и наказания обеспечивает организации порядок и предсказуемость, избавляя ее от фантазий и принятия нереального бюджета. У организации есть амбиции — наследие культуры этапа «Давай-давай», но по мере ее взросления эти амбиции постепенно дисциплинируются.

Что действительно влияет на поведение, так это не процесс и цели составления бюджета, а система вознаграждения⁶. Если невыполнение бюджета наказывается, а превышение вознаграждается, то нетрудно предсказать, как станут действовать люди. Каждый будет стремиться минимизировать нежелательные отклонения от бюджета и максимизировать отклонения, обеспечивающие получение вознаграждения.

Один из способов минимизации нежелательных отклонений и максимизации вознаграждения состоит в снижении ожиданий. При составлении бюджета люди устанавливают цели, которые, как они уверены, им удастся превысить или по крайней мере просто выполнить. Чтобы учесть любые неопределенности, они занижают свои цели. Когда такое поведение осуществляется впервые, оно служит противовесом культуре мышления этапа «Давай-давай», на котором желаемое часто выдается за действительное. Однако после наступления Расцвета такое поведение становится дисфункциональным, вызывая старение организации.

В организациях, находящихся на этапах Младенчества и «Давай-давай», работники получают вознаграждение за то, *что* они делают, независимо от того, *как* они это делают, — по крайней мере, никто не уделяет этому большого внимания. Бюджеты составляются крайне редко. Премии устанавливаются с учетом фактических результатов и во многом напоминают комиссионные с продаж.

Когда система вознаграждения основывается на том, *как* работники достигают поставленных целей, то поведение людей изменяется. Такая система в большей степени вознаграждает за то, *как* работают люди, а не за то, *что* они делают⁷. Премии выплачиваются за превышение показателей бюджета. Чем ниже целевой показатель, тем выше вероятность его превышения и получения премии. В итоге система начинает вознаграждать людей, которые ловко лгут о том, чего они не могут достичь.

Чтобы застраховать себя от любого невыполнения требований бюджета, люди устанавливают себе заниженные цели. Фактически подчиненные на любом уровне нацеливаются на невысокие результаты, зная о том, что их начальство будет торговаться с ними о повышении целевых показателей. Групповая система взаимного обмана развивается. Руководители торгуются о повышении целевых показателей бюджета, поскольку подозревают, что их подчиненные искусственно занижают плановые цифры, а подчиненные делают это, ожидая, что их руководители попытаются поднять планку результатов. Бюджет, получающий итоговое одобрение, не отражает ни реального потенциала организации, ни реальных возможностей рынка. Он просто отражает степень доверия или недоверия между разными уровнями организационной иерархии.

Возьмем для примера человека, желающего, чтобы его лошадь гарантированно выигрывала на скачках каждый заезд, в котором она будет участвовать. В этом случае он будет заявлять лошадь только на те заезды, в которых кроме нее будут бежать лишь упрямые мулы. Лошадь будет выигрывать — но только до тех пор, пока она не начнет вести себя подобно мулам.

*Не может быть долгосрочных побед до тех пор,
пока вы не согласитесь брать на себя риски крат-
косрочных убытков.*

В последние годы появилось новое увлечение: бенчмаркинг⁸. Организации стремятся к тому, чтобы повторить или превзойти наиболее очевидные результаты работы других, сопоставимых по основным параметрам организаций. Поскольку компания ориентируется на стандарт, заданный извне, это позволяет ей избежать внутренних взаимных обманов. Однако

мне неочевидны долгосрочные побочные эффекты этой практики. Хотя говорить об этих эффектах еще слишком рано, у меня имеются на этот счет кое-какие сомнения. Стал бы я указывать своему сыну на лучшего ученика в классе и заставлять его учиться так же, как этот отличник? Стал бы постоянно сравнивать своего сына с этим лучшим учеником и стыдить его за недостаточно высокие оценки? Я сомневаюсь, что когда-нибудь стал бы поступать таким образом, но именно это и предусматривает бенчмаркинг. Что, скажите на милость, плохого в старой системе, при которой каждый прикладывал максимальные усилия, а прибыль поступала в общий котел? Вероятно, из-за того что менеджмент не уверен в правильности своего понимания «максимальных усилий», он вынужден искать эталон на стороне. Или, что еще хуже, может быть, менеджеры не верят друг другу и поэтому договариваются об идентификации границ возможного методом проб и ошибок?

Бенчмаркинг прекрасно подходит для задач планирования, но так ли он хорош при решении вопросов награждения и наказания?

С того момента, как компания перестает принимать на себя риски, а ее реальные результаты превосходят ожидаемые, она начинает накапливать денежные средства.

3. Денежные средства: от дефицита к изобилию

Компания, у которой ожидания превосходят результаты, всегда испытывает недостаток денежных средств. Ведь денежные средства подпитывают ее рост. Организации, которые хотят расти, всегда тратят больше денег, чем имеется у них в наличии. Поэтому на этапах Младенчества и «Давай-давай» компании постоянно страдают от нехватки денежных средств.

Организации, у которых результаты превосходят ожидания, тратят меньше, чем они могли или должны были бы тратить, поэтому у них начинают накапливаться финансовые ресурсы. На более поздних этапах мы встречаем высоколиквидные компании, имеющие больше денег, чем они могут израсходовать. При этом у них нет плана использования накопленных средств. Такая ситуация дурманит головы основателям компаний, достигших этапа «Давай-давай», побуждая их делать попытки поглощения богатых организаций.

4. От акцента на функции к акценту на форме

Смещение акцента — с функции на форму — это процесс, который начинается на этапе Юности с началом перехода от принципа «чем больше, тем лучше» к принципу «чем лучше, тем больше». В Юности организации понимают, что они могут стать более прибыльными за счет повышения

качества продукции, а не за счет наращивания объемов ее выпуска. Им становится ясно, что они могут получать прибыль за счет сокращения, а не увеличения номенклатуры изделий.

Люди с предпринимательским талантом — а по определению таковыми являются основатели компаний — получают прибыль за счет наращивания сбыта. Люди с административным талантом получают прибыль за счет сокращения издержек. Предприниматель спрашивает: «Что еще мы можем сделать?» Администратор задает другой вопрос: «Что мы можем делать в меньших количествах?»

Систематизирующее поведение и ориентация приобретают функциональное значение на этапе Юности, когда приходит время охладить гиперактивность, возникшую на этапе «Давай-давай». Юность — это время удаления лишних листьев и побегов. Такая операция помогает концентрировать энергию и не допускать ее рассеяния. Внимание, которое уделялось эффективности, измеряемой доходами от продаж, переключается на продуктивность. В результате в фокусе оказывается форма, а не функция. Поскольку в организациях, достигших этапа «Давай-давай», форма практически не существует (она считается ненужной), то предельная полезность любой системы — ее форма, — выработанная на этапе Юности, имеет огромную ценность.

В период Расцвета форма и функция достигают состояния баланса⁹. Однако соотношение между гибкостью, функцией и формой (дисциплиной) не остается стабильным. Форма уравнивает функцию, хотя развитие формы имеет сокращающуюся предельную полезность. Тем не менее она продолжает развиваться. Вот как, по моему мнению, это происходит.

Форма развивается, потому что она питает сама себя. Но каким же образом?

Форма подразумевает наличие правил для максимизации контроля и предсказуемости поведения. Ее цель состоит если не в исключении, то хотя бы в минимизации отклонений от нормы¹⁰. Так как невозможно контролировать абсолютно *все*, то всегда существуют какие-то отклонения; поэтому организация, переживающая административный бум, вводит новые меры контроля для их устранения. Но это усиление контроля создает дополнительные возможности для появления новых отклонений. Чем больше мер контроля мы предусматриваем, тем больше выявляем отклонений все менее значительного характера. Эти отклонения требуют более строгих мер контроля, которые позволяют выявить еще более мелкие отклонения, и так далее до тех пор, пока мы не услышим аплодисменты Кафки¹¹.

Акцент организации на форме влияет на функцию. Почему? Когда форма укрепляется, страдает гибкость, а в изменяющейся внешней среде снижение

гибкости подразумевает ослабление функциональности. На более поздних этапах жизненного цикла остается только форма. Дерево погибло, но пень по-прежнему торчит из земли. Люди совершают ритуальные танцы, чтобы вызвать дождь, как будто эти танцы могут повлиять на погоду. Люди продолжают составлять бюджеты, хотя знают, что их цифры далеки от реальности. Они ведут себя так, как если бы, молясь о форме, они могли создать функцию. А когда такой подход не срабатывает, разве они прекращают ритуальный танец? Вовсе нет. Они продолжают танцевать еще более иступленно. По-видимому, они считают, что причина отсутствия дождя заключается в недостаточности формы — то есть в недостаточно хорошем исполнении танца. То же самое происходит и с бюрократией. Меры контроля не работают, и, по определению, они не могут работать идеально, поскольку всегда существуют неконтролируемые отклонения. Что делают в таких случаях администраторы? Они усиливают контроль. Если при этом остается какая-то функция, то она уходит в подполье — назло форме. Это происходит потому, что не существует средств контроля за контролем этой формы, предназначенных исключительно для поддержания ее дальнейшего развития.

Блоб продолжает разрастаться. Этим словом я называю образовательную бюрократию, которая является частью системы образования, но которая не включает в себя ни студентов, ни преподавателей, ни директоров колледжей. Она состоит из других людей, многие из которых выполняют очень тонкую работу. Но нужны ли они нам в таком количестве? ...Если число учащихся в округе или в штате сокращается, то Блоб все равно продолжает расти. Управленческая бюрократия становится все более и более многочисленной. И я могу сказать вам, как один из тех, кто управляет этой административной бюрократией, что когда она растет, то управлять ею становится все труднее и труднее и подконтрольность этой бюрократической системы постепенно утрачивается.

**Министр образования Уильям Беннет
(Feb. 10, 1998, News Conference, Wall Street
Journal)**

Почему же форма побеждает функцию? Почему она развивается несмотря на сокращение своей предельной полезности? Потому что эмоционально и психологически проще навязать форму, чем осуществлять функцию. Я умышленно использую такие слова, как «навязать» и «осуществлять». Навязать — значит добиться повторения ритуалов. Но повторение не требует творческой энергии. Оно не сопровождается беспокойством, побочным продуктом неопределенности, которая возникает всякий раз, когда мы делаем что-то новое. Для осуществления функции необходимо адаптироваться к изменяющейся реальности¹². Изменение порождает неопределенность. Неопределенность порождает беспокойство и требует психической энергии. Очень трудно и утомительно учиться чему-то новому. С другой стороны, чтобы навязать что-то уже существующее, повторяя «Нельзя. Нельзя. Нельзя», вам требуется только упорство и желание идти до конца.

Форма проста. Она не требует размышлений. Нам надо только повторять то, что мы привыкли делать. Со временем форма побеждает функцию, потому что она требует меньших затрат эмоций.

Пока существует функция, пусть в ограниченном или даже нелегальном виде, форма имеет шанс на выживание. Там, где нет никакой функциональности, где форма бесплодна, там возникает прорыв и происходит возрождение функции, после чего начинается новый этап ухода.

5. От почему и что к как, кто и почему сейчас?

На этапе Ухода каждый говорит о том, *почему* то или иное должно быть сделано. Ответы на вопросы, начинающиеся со слов *что*, *как* и *кто*, представляют лишь незначительный интерес.

В период Младенчества, сразу же после рождения организации, все думают только о том, *что* следует делать. Слово *почему* произносится крайне редко; некоторые даже считают его неуместным. «Делай сейчас». Девиз антикризисного управления «Готовься. Огонь. Цель», вероятно, возник в культуре организаций-младенцев, где каждый сосредоточен на стрельбе. Сначала мы должны поразить их, а затем уже можем побеспокоиться о том, *как* изолировать их и *кто* должен это делать.

В итоге организациям приходится расплачиваться за пренебрежение вопросами, начинающимися со слов *как* и *кто*. Организации по мере того, как они перерастают свои возможности, становятся настолько сложными, что не могут больше игнорировать эти вопросы. Прежде всего требует внимания вопрос *как*. Организации на этапе Юности тратят свое время на поиск ответа именно на него. Они пытаются установить, *что* и *почему* не следует делать, обращаясь для разнообразия к вопросу о том, *как* это должно быть сделано. Когда организации наконец-то обращаются

к вопросу *кто*, они уже становятся полностью проактивными. «Кто нам нужен, чтобы выполнить эту работу?» И они действительно проявляют зрелость, когда, основываясь на своем опыте, осознают, *кто не является* подходящей кандидатурой.

Организации на этапе Расцвета тратят время на поиск того, что они хотят, вместо того чтобы просто руководствоваться соображениями целесообразности. Они сами создают возможности, а не просто используют те, которые предоставляет им жизнь.

Они знают, чего хотят, потому что знают, чего они не хотят. Подобным образом они знают, кто им нужен, поскольку знают, кто им не нужен. Такая ориентация на вопрос *кто* декларируется в организациях, достигших Расцвета. Они уделяют внимание человеческим ресурсам, кадровым решениям и получают лучших специалистов, которых они могут получить за свои деньги.

В стареющих организациях вопрос *как* становится патологическим. Вместо того чтобы задумываться о том, *как* достичь того, *что* они решили достичь, и *почему* это надо делать, они просто ищут ответа на вопрос *как*. Стоп! Это уже ритуал.

Для организаций, достигших почтенного возраста, вопрос *кто* становится патологическим. В них начинается охота на ведьм. Каждый ищет того, *кто* это сделал, а не того, *кто нам будет нужен*, чтобы это сделать. Вместо того чтобы попытаться увидеть, что индивид может предложить своей организации, они начинают искать ошибки, допущенные этим человеком. Вопрос *что* также приобретает патологический характер. Организация находится в трудном положении, и все в отчаянии спрашивают, *что* мы должны сделать для ее выживания. Это совсем не то проактивное, устремленное вперед, энергичное *что* периода Младенчества, стимулируемое вопросом *почему*. *Что нужно сделать* основывается на страхе, а не на вере (рис. 7.2).

В развивающихся культурах доминирует вера. В стареющих культурах доминирует страх. В период Расцвета присутствует вера со здоровой долей страха. Эндрю Гроув, президент Intel — компании, достигшей фазы Расцвета, — отдал должное этой теме в своей книге *Only the Paranoid Survive* («Выживают только параноики»), изданной в 1996 году¹³.

В умирающих компаниях вопрос *почему* становится патологическим. Почему организация должна существовать? Она не имеет на это права.

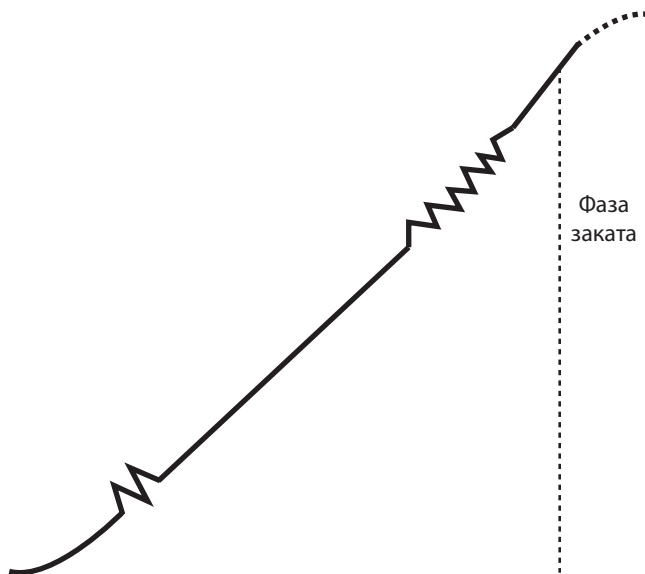


Рис. 7.2. Смещение фокуса

6. От личного вклада к характеристикам личности

Растущее внимание к форме в ущерб функциям влияет на управление персоналом. На этапах роста учитывается только то, что делает человек и каков его вклад в общий успех. Даже люди, которых все считают «мерзкими типами», не отторгаются организацией до тех пор, пока они хорошо работают. Когда верх берет форма, вопрос *как* становится более важным, чем вопрос *что*. То, *как* люди себя ведут, разговаривают, одеваются и *с кем* они знакомы, становится более важным, чем то, *что* они делают для организации. Такое поведение особенно распространено в крупных организациях, где взаимосвязи являются настолько комплексными, что — за исключением сбыта и производства — оказывается практически невозможным определить личный вклад каждого индивида в общий результат. Поэтому организация фокусирует внимание на вопросе *как*, исходя из предположения о том, что *как* может предсказать и обеспечить существование желаемого *что*. Когда вопрос *как* становится дисфункциональным — то есть вместо того, чтобы приносить желаемый результат, он лишь подразумевает его, — то больше не существует никаких функциональных *что* или *как*. Все что остается — это ориентация на вопрос *кто*: «Кто это сделал?», «Кто совершил эту ошибку?»

Таким образом, растущие организации нанимают и продвигают людей с учетом их вклада в общий результат и независимо от их личностных качеств, а стареющие организации нанимают и продвигают людей в зависимости от их личностных характеристик и вопреки отсутствию реальных достижений.

В зрелых компаниях, особенно тех из них, где отсутствуют четкие бизнес-процессы и процедуры контроля, продвижение обеспечивают трудовой стаж и личные связи, а не квалификация и результаты труда.

7. От просьбы о прощении к просьбе о разрешении

*Черепашка: к счастью, я двигаюсь очень медленно —
ведь я могла выбрать неверное направление.*

Поскольку в молодых компаниях функция доминирует над формой («Нас не интересует, каким образом вы это сделали»), то значение в них имеет результат, результат и еще раз результат. Пока компания демонстрирует хорошие результаты, ей нетрудно зарезать нескольких священных коров. Люди, которые пытались, но не сумели добиться высоких результатов, могут попросить прощения. Когда же доминировать начинает форма, то, как человек делает свою работу, оказывается важнее достигнутых им результатов. Люди получают выговоры, несмотря на свои выдающиеся успехи, только потому, что не следуют установленным процедурам — то есть не соблюдают форму. В итоге никто не осмеливается идти на риск. Каждый спрашивает разрешения, если существует хоть малейшая вероятность отклонения от нормы.

В растущих компаниях совещания посвящены критике того, что кто-то уже сделал. В стареющих компаниях дискуссии разворачиваются вокруг того, следует ли что-то делать вообще. Руководитель растущей компании может заявить: «Никто не сказал, что это не должно делаться. Давайте попробуем!» Руководитель стареющей компании, скорее всего, скажет: «Никто не гарантирует, что мы можем это сделать. Зачем нам стартовать раньше времени?»

Более тридцати лет тому назад я написал докторскую диссертацию о влиянии децентрализации на поведение организаций. Мое исследование индустриальной демократии в Югославии было посвящено анализу того, что произошло в этой стране, когда она отказалась от советской модели централизованного планирования и сделала шаг в сторону рыночной экономики. Почти двадцать пять лет спустя, сразу после падения Берлинской стены, тема моей диссертации стала исключительно актуальной. Я заметил, что в странах, использовавших советскую систему централизованного

планирования, господствующее мнение выглядело следующим образом: «Если это официально не разрешено, то будем считать, что это запрещено. Не стоит рисковать». Когда Югославия отказалась от такой системы централизованного планирования, позволив рыночным силам регулировать свою экономику, климат изменился. Чтобы преуспеть, стало нужно рисковать. Рыночная экономика требовала поведения, основанного на следующем подходе: «Если это официально не запрещено, то это разрешено. Давайте попробуем это сделать».

Нелегко ввести изменения в организационную культуру¹⁴. Люди чувствуют себя более комфортно, когда им что-то запрещено, чем когда им это разрешено. Никто не может повесить вас за то, чего вы не делали, или, как гласит сефардская пословица: «В закрытый рот муха не залетит».

Рассмотрим для примера удобно устроившегося бюрократа, который с возмущением говорит: «Я не понимаю, почему уволили Смита. Ведь он ничего не делал!» По-видимому, он говорит о том, что делать что-нибудь — это плохо, а не делать ничего — это желательная норма. Старейшие организации ждут от работников бездействия и вознаграждают за него. Действие вызывает волнение и увеличивает неопределенность. Мою точку зрения хорошо иллюстрирует следующий грубоватый анекдот.

Один человек пришел поступать на работу в бюрократическую организацию. Желая узнать о девизе этой организации у ее старожил, он решил посетить отдел, в котором ему предстояло работать. Открыв дверь в этот отдел, он увидел полную комнату людей, стоящих по подбородок в жидком дерьме. Озадаченный таким зрелищем, он спросил: «Каков девиз вашей организации?» В ответ до него донесся еле уловимый шепот: «Не-е-е-е-е гон-и-и-и волн-у-у-у».

Те, кто не поднимает волн, держат рты закрытыми и не нарушают статус-кво, получают премии и продвигаются по службе, а те, кто пытается что-то изменить, отторгаются такой организацией, поскольку они поднимают волны, нарушающие покой остальных служащих. Однажды во время моего посещения такой застойной компании один из ее активных работников с горечью признался мне: «Здесь вы можете узнать новатора по стрелам, торчащим из его спины».

Существует анекдот, описывающий ситуацию, относящуюся к началу прошлого века. Две обувные компании направили своих торговых представителей в Африку с заданием выяснить состояние местного рынка. Один прислал в свою компанию такую телеграмму: «Рынок отсутствует. Все ходят босиком». Другой же телеграфировал следующее: «Огромный рынок. Ни у кого нет обуви». Первый торговый представитель работал в старейшей компании, а второй — в растущей.

В Талмуде говорится: «Для верующего нет вопросов. Для скептика нет ответов».

*В растущих компаниях работают верующие.
В стареющих компаниях работают скептики.*

Растущие компании создают новые потребности. Они имеют собственное видение. Пока им не докажут их неправоту, они считают себя правыми. Стареющие компании используют проверенные потребности. Они не приемлют риска и проявляют скептицизм. Их отношение может быть выражено следующими словами: «То, что не получило подтверждения своей правильности, считается неправильным».

8. Проблемы или возможности?^{2/5}

Люди предпринимательского склада во всем видят не проблемы, а благоприятные возможности. Каждая проблема предоставляет им возможности сделать что-то еще или что-то лучше, чем раньше. Но когда предприниматели пытаются воспользоваться слишком большим числом возможностей, они создают проблемы. Вот почему на этапе «Давай-давай» компании управляются, а не управляют кризисами.

Для людей административного склада, занимающихся реализацией новых идей, каждая возможность представляет собой проблему. «Как мы будем осуществлять это на практике?» Довольно часто они приходят к выводу, что если проблемы внедрения существуют, то они являются неразрешимыми.

Начиная с этапа Юности, по мере того как администраторы постепенно вытесняют предпринимателей, все больше и больше возможностей кажутся проблемами, а те, кто реализует эти возможности, воспринимаются как создатели неудобств. Естественно, что в конце концов в их спины вонзается множество стрел. Компания оказывается в безвыходном положении; она не предвидит изменений и в итоге утрачивает способность на них реагировать. Переключение внимания с возможностей на проблемы сопровождается изменением центров власти в организации.

9. От отделов маркетинга и сбыта к финансовому и юридическому отделам

Роль отделов маркетинга и сбыта заключается в реализации возможностей, и на начальных этапах жизненного цикла эти отделы являются флагманами организации. Они имеют полномочия определять, какой продукт, система или идея будут приняты или отвергнуты. Линейные отделы доминируют,

и на ранних этапах жизненного цикла в компании нет реальной функции центрального управленческого аппарата. На этапе Расцвета роль центрального административного персонала состоит в планировании, контроле и создании унифицирующих центростремительных сил. Центром власти становится исполнительный комитет, состоящий из представителей центрального и линейного персонала. По мере дальнейшего старения организации центрами власти становятся финансовый и юридический отделы. Их роль заключается в том, чтобы не дать компании сделать серьезных ошибок. В нужный момент они должны говорить «Нельзя!». И они это делают. Линейные отделы продолжают терять власть, и система становится все более централизованной.

10. От линейного персонала к центральному

Этот переход власти — от линейного управленческого персонала к центральному — означает, что те, кто не отвечает за конечный результат, получают власть над теми, кто за этот результат отвечает. Раньше отделы маркетинга и сбыта несли ответственность за конечный результат и имели полномочия для его достижения.

Смена центров власти имеет разнообразные последствия.

11. Ответственность и полномочия

Для молодых компаний характерна четкая определенность полномочий и неопределенность обязанностей. Для стареющих компаний характерна четкая определенность обязанностей и неопределенность полномочий. Я прошу у вас прощения за напоминание о том, что все это не простая игра слов.

В растущей компании так много работы, что каждый ее сотрудник готов выполнять любое задание. Обязанности определяются туманно, поскольку все постоянно изменяется. Составить какую-то схему подотчетности практически невозможно. Однако каждый знает, что «в конце дня» единственный и неповторимый может приказывать что угодно.

На этапе Юности компании определяют обязанности и деперсонифицируют полномочия. Эта тенденция замедляется после прохождения этапа расцвета, когда обязанности становятся более четкими. По мере старения организации полномочия деперсонифицируются и утрачивают определенность. Стареющие организации заметно отличаются от компаний, находящихся на этапах Младенчества или «Давай-давай», в которых всегда ясно, кто знает ответы на все вопросы — тот, кто имеет власть. Появление всевозможных комиссий, комитетов и процедур все больше затрудняет идентификацию власти. Люди испытывают чувство бессилия.

На них возлагаются обязанности, но они мало что могут сделать для их выполнения.

На этапе Расцвета обязанности четко определены, а полномочия еще не стали слишком расплывчатыми. Люди работают скорее в условиях конституционной республики, чем абсолютной монархии (рис. 7.3).

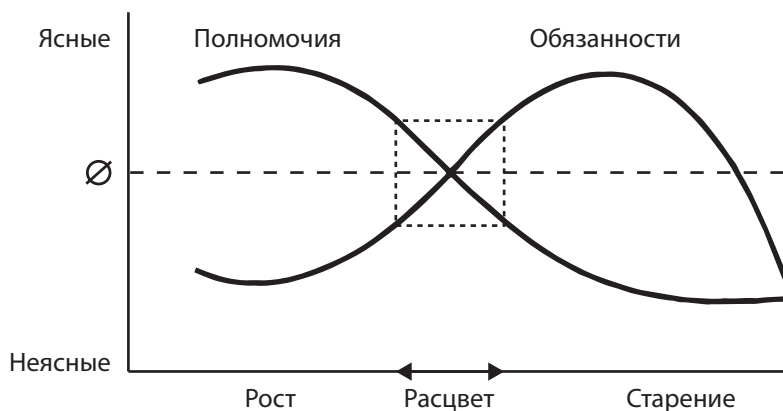


Рис. 7.3. Полномочия и обязанности¹⁶

После этапа Расцвета полномочия и власть в организации получают финансовый и юридический отделы, а ответственность за результаты остается на отделах сбыта и маркетинга. Обязанности отделяются от полномочий. Те, кто имеет полномочия (административный персонал), не отягчены ответственностью, а те, кто несет бремя ответственности (линейный менеджмент), не имеют полномочий.

Полномочия без обязательств размывают ответственность. То же самое справедливо и в случае наличия обязательств при отсутствии полномочий. Недовольные и тем и другим аспектами такой ситуации, люди не ощущают своей ответственности вообще ни за что. Как это ни странно, но даже директора стареющих компаний понимают, что им не хватает полномочий для проведения изменений. У стареющих компаний так много комиссий и иных форумов для принятия решений, что многие их директора оказываются не в состоянии возглавить проведение намеченных преобразований. После прохождения Расцвета неопределенность полномочий замедляет принятие решений и их быструю реализацию, что в конце концов вызывает организационный паралич. Такой паралич создает условия для внутреннего

маркетинга или скрытой внутренней борьбы, что ослабляет возможности организации эффективно и результативно конкурировать на рынке.

Когда организация лишается полномочий, как это бывает, к примеру, в государственных бюрократиях, то она оказывается в списке тяжело больных, умирающих от старости. Неясно, кто может, а значит, и кто должен предпринимать в них какие-то усилия. Если организация не осуществляет упреждающих действий и не реагирует на стимулы, то она в конце концов превращается в политическую помеху и умирает.

Последствия таких изменений влияют на состояние контроля в организации.



Berry's World, (c) 1979. Reprinted with permission United Media

12. Кто кем управляет?

Однажды мне предстояло провести презентацию для топ-менеджеров одной компании. Встреча была запланирована на вторую половину дня в одном знаменитом загородном деловом и развлекательном центре, где для гостей взяли напрокат верховых лошадей. В тот день я решил использовать утреннее время для прогулки верхом по окрестным холмам и долинам. Я быстро понял, что моя лошадь арендовалась для прогулок в этом месте не в первый раз. Она знала все тропинки наизусть. Она также знала, сколько длится часовая прогулка, хотя, естественно, не имела часов и не умела ими пользоваться. Я дал ей шпоры и направил с дорожки к вершине холма. Она

сделала два шага вправо и остановилась, размахивая хвостом. «Может быть, она предпочитает подъему на холм прогулку по долине», — подумал я. Забудьте, что в этот момент я уже начал проявлять готовность к переговорам и компромиссу. Поэтому я дал ей сигнал двигаться влево. Она сделала два шага влево и опять остановилась, шевеля ушами. И тут я уловил смысл ее послания. Если я хотел кататься верхом, то я должен был вести себя как следует и вернуться на дорожку. Кто же кем управлял? Я сидел на лошади, поглядывал налево и направо и вел себя так, как будто именно я контролировал ситуацию. В остальном же я старался не нарушать «порядок».

Многие бизнесмены, стремящиеся к решению серьезных задач, время от времени занимают руководящие должности в государственной бюрократии. При этом они рассчитывают на возможность свободно перемещаться по существующему политическому ландшафту и осуществлять стратегические изменения. Однако довольно скоро они усваивают структуру власти в организации и начинают вести себя соответствующим образом — не более двух шагов влево или вправо от заданной схемы движения. Внешне все выглядит так, как будто они контролируют ситуацию, но в действительности они внимательно следят за каждым своим шагом. Они понимают, что система сильнее их и что если они вызовут возмущение сразу в слишком большом количестве центров власти, то просто вылетят из седла.

Подумайте о том, что происходит, когда политические партии приходят к власти. Пока они находятся в оппозиции, они охотно раздают обещания. При этом, возможно, они даже рассчитывают их выполнить. Однако, придя к власти, они понимают, как трудно им сдерживать свои обещания, потому что для этого необходимо будет затронуть интересы многих заинтересованных групп¹⁷. Государственная бюрократия — в лице кадровых государственных чиновников — обладает инерционностью, обеспечивающей ей немалые выгоды. Она не собирается быстро отказываться от своих корыстных интересов, которые она формировала, укрепляла и освящала в течение многих лет.

Для укрепления своей власти и проведения изменений политики пытаются расширить сферу своего влияния за счет увеличения числа политически мотивированных назначений, стимулируя таким образом активизацию синдрома «наши против не наших». Однако государственные чиновники привыкли менять наездников. Они знают, как управлять ими и как подавлять их импульсивные движения. Со своей стороны политики широко улыбаются, раздают обещания и делают только то, что им позволяют делать.

Когда компания состарилась, ее организационные системы, традиционная политика, прецеденты, правила и установки полностью определяют

ее поведение. Неважно, насколько активно работают менеджеры, чтобы проявить свои управленческие возможности; прошлые решения и давно принятые системы вознаграждения являются теми факторами, которые определяют поведение компании. В известном смысле сама компания, а не какой-то один человек управляет своим менеджментом. Руководитель стоит у руля, но двигатели корабля едва работают. Пока его кто-то слушает, он может кричать «Влево» или «Вправо» (в зависимости от своих политических убеждений), изменяя направление движения, но при этом стараясь поднять как можно меньше волн. Он отслеживает результаты опросов, пытаясь оценить, что он может сделать без потери поддерживающих его голосов. Один мой знакомый, будучи директором компании, согласился занять крупный государственный пост и перебрался в Вашингтон. Мы встретились с ним сразу после того, как было принято его заявление об отставке. «Ты знаешь, Ицхак, что получаешь, когда даешь пинок слону?» — спросил он меня. И сам же ответил со вздохом: «Ушиб ноги». Я и сам должен признать, что мой собственный опыт сотрудничества с премьер-министрами и другими высшими государственными чиновниками полностью подтверждает его вывод.

Многие люди с трудом понимают, как система сама может управлять своей деятельностью. Журналисты, призванные информировать массы, не в состоянии объяснить, каким образом это происходит. Поэтому они начинают искать злых духов. Подобным образом, когда стареющие организации оказываются в трудном положении, они начинают охоту на ведьм, выискивая людей, ответственных за случившееся, и совершают ритуал их сожжения на костре. Возможно, они сжигают людей, действительно ответственных за управление ситуацией. И в этом смысле такое обвинение не является беспочвенным. Тем не менее такие «облеченные ответственностью» люди обычно не имеют реальных полномочий, так как их компания уже вышла из состояния Расцвета. После чего система медленно, но верно прибрала все управление к своим рукам.

Возьмем для примера США. Этап активной деятельности «Давай-давай» в этой стране длился до 1929 года. В результате краха фондового рынка государство оказалось вовлеченным в «управление» американской экономикой. Кейнсианская теория легитимизировала вмешательство государства в экономику, и страна вступила в пору Юности. В 1950-х годах США приблизились к состоянию Расцвета. Теперь государство, которое было функциональным на этапе Юности и привело нас на этап Расцвета, стало источником неуклонного старения. «Новый курс», который был благом в момент его введения, превратился в «старый курс» и стал политикой передачи все больших полномочий государству.

Нам нужна новая экономическая политика: не политика Милтона Фридмана или Фридриха фон Хайека, чьи теории, как я полагаю, подходят для этапа «Давай-давай», и не политика Джона Мейнарда Кейнса, идеи которого хороши для перехода от этапа «Давай-давай» к этапу Юности. Нам необходима экономическая политика, способная задержать наступление спада, а не стимулирующая дальнейшее развитие¹⁸.

13. Движущая сила или инерция

Растущим компаниям необходимо поддерживать свою движущую силу. Чтобы держать скаковую лошадь в хорошей форме, ее надо кормить, тренировать и следить за ее здоровьем. Хорошо подготовленной лошади не требуется плеть. Она будет скакать и менять направление движения так, как ее этому научили. Но если вы захотите заставить быстро бежать старого упрямого мула и легко менять направление его бега, то это будет совсем другая история. Необходимо будет научить этого мула бегать так, как бегают скаковая лошадь, прежде чем его можно будет заявить на скачки. До тех пор пока он не трансформирует себя в скаковую лошадь, все, что вы сможете сделать с ним, — это заставить его идти шагом: вы должны будете капитализировать имеющуюся инерцию.

Именно это пытаются сделать менеджеры стареющих организаций. Вместо того чтобы постараться изменить направление, они пытаются найти что-то хорошее в том, чтобы двигаться туда, «куда хочет идти организация». Старые организации в силу отсутствия у них гибкости не могут фокусироваться на результативности. Чтобы сохранить прежний блеск, менеджеры пытаются максимизировать эффективность, все меньше заботясь об увеличении продаж и все больше — о сокращении издержек.

14. Что делать? Менять руководство или менять систему?

Менеджеры стареющих организаций традиционно — и ошибочно — полагают, что смена руководства обеспечит омоложение компании. Но замена наездника не превратит мула в скаковую лошадь. Новый руководитель влияет на результаты организации только на этапах ее роста. Несомненно, вы замечали, что малыши гримасничают, разговаривают, ходят и даже смеются так же, как это делают ухаживающие за ними взрослые. Позднее они вырабатывают собственные манеры поведения, и мы, родители, удивляемся, кому они подражают. Подобным образом вплоть до этапа Юности поведение организации отражает стиль поведения ее лидера. В Юности организации освобождаются от влияния своих создателей. Они формируют собственные идентичности со своими конституциями, которым подчиняются их лидеры. Власть переходит к организации. Такой переход является желательным, так как он приводит

организацию в состояние Расцвета, где значение личного руководства уравновешивается значением деперсонифицированной конституции.

Однако позднее власть переходит к «системе»¹⁹. Новое руководство помогает организациям выходить из состояния старения, только если оно меняет систему, затрачивая на это свое время, то есть не просто погоняет мула, а пытается превратить его в скаковую лошадь. (Мы рассмотрим, как можно изменять организационные культуры, в аналитической и предписывающей части этой книги²⁰.)

В начале 1980-х годов я сотрудничал с Bank of America. В то время в массмедиа велась кампания за снятие с должности президента и CEO банка Сэма Армакоста. Журналисты утверждали, что, поскольку он не обеспечил получения немедленных результатов, то должен быть заменен кем-то другим. Но я настаивал на проведении более глубокого анализа. Если вы видите, что на обочине дороги стоит старый грузовик, то каково ваше первое побуждение? Станете ли вы менять водителя? Возможно, водитель в данный момент копается в моторе. Лишь если водитель пребывает в бездействии, а грузовик стоит на месте, то вам следует подумать о новом шофере. Но если водитель занят ремонтом, то даже если его машина все еще стоит, следует ли сразу увольнять такого человека? Сначала нужно проверить, насколько успешно продвигается ремонт. Никогда не следует принимать решения, основанные на первых впечатлениях.

Современная теория менеджмента занимается разработкой управления по результатам и по целям²¹. Такие методы хорошо подходят для этапа «Давай-давай». Наука о государственном управлении, а с недавних пор и гуманистическая школа фокусируют внимание преимущественно на управлении по процессу²². Оба подхода являются легитимными движущими силами до тех пор, пока они используются в правильной последовательности: управление результатами, целями, процессом.

Так кто же кем управляет?

Лидеры растущих организаций оживляют их характер своим поведением. В стареющих организациях именно культура определяет стиль руководства.

Ведущие и ведомые поменялись местами. Поведение растущих организаций определяют их лидеры. Культура стареющих организаций диктует стиль поведения своим лидерам. Эта ситуация иллюстрирует следующую цитату из Библии: «P'nei ha'am ke p'nei ha kelev», что переводится как «Лицо человека похоже на морду собаки».

Если вы позволяете своей собаке гулять без поводка, то она бежит впереди и как будто бы ведет вас за собой. Но время от времени она оборачивается и смотрит на ваше лицо, чтобы понять, куда вы действительно направляетесь. Если вы меняете направление, то собака и в этом направлении будет бежать впереди вас, но значит ли это, что она ведет вас на самом деле?

На этапах роста люди следуют за своими лидерами. По мере того как организация стареет, картина меняется: теперь уже лидер следует за людьми.

На этапах роста смена руководства приводит к изменению поведения организации; в период старения мы должны изменить поведение организации, чтобы поменять ее руководство. Сменить руководство в стареющей компании без изменения ее системы — это все равно что просто вынуть руки из воды: такое действие мало влияет на состояние океана.

До тех пор пока новый руководитель не изменит систему, он не сможет добиться от нее принципиально новых результатов. В 1998 году, когда Америка прошла период Расцвета и вступила в период старения, президент должен был потратить свой политический капитал на осуществление усилий, которые бы позволили изменить систему, а не просто решить отдельные проблемы. В результате новый президент имел бы достаточно сил, чтобы справиться с проблемами и найти их верное решение. Четыре года — слишком короткий срок для решения комплексных проблем такой страны, как США. В течение первого года президент накапливает опыт работы. К концу третьего года он начинает готовиться к переизбранию, а в четвертый год ему уже не до управления страной. В результате из четырех лет у президента есть всего один год, когда он может принять на себя политические риски решения серьезных вопросов. У президента больше шансов провести изменения в течение следующего четырехлетнего срока. Однако в стареющих системах практика охоты на ведьм снижает вероятность переизбрания на второй срок любого действующего президента.

Когда компании растут, их лидеры привлекают людей своей энергией. На этапах старения люди выбирают лидеров, выражающих их желания. Выражение «народ заслуживает руководителей, которых он имеет» применимо и к организациям, находящимся на этапах старения.

Стиль управления в стареющих культурах является следствием, а не причиной поведения организаций. Чтобы оценить лидеров стареющих организаций, мы должны смотреть не только на производительность их труда. Мы должны понять, инициировали ли они те изменения в культуре, которые в итоге дадут желаемые результаты²³. Системы организационной структуры, вознаграждения и информации нуждаются в изменении. Мы должны заменить механизмы грузовика, а не только изменить направление

его движения. В стареющих организациях корректировки товарного ассортимента, ценообразования и рекламы являются лишь легкими лечебными средствами. Они обеспечивают косметические изменения, создающие временные улучшения, но они не затрагивают корни проблем: почему получились не те продукты, установлены неправильные цены и используются неверные способы рекламирования? Необходимо лечить причины, а не симптомы. Что же для этого нужно делать?

15. Внешние и внутренние консультанты или «инсультанты»?

Иметь дело с причинами, а не с симптомами — это значит иметь дело с «внутренностями» организации — структурами полномочий и обязанностей, системой вознаграждения и системой распределения информации. Вы должны ожидать болевых эффектов при вмешательстве в деятельность центров власти организации. Вам необходимо с головой погрузиться в особенности политики компании. Консультанты дают советы о том, что надо делать. Они превозносят себя на протяжении всего периода своих отношений с клиентами; они не могут допустить своего увольнения. В результате они не заглядывают слишком далеко вперед, чтобы не вносить сумятицу в политику компании. Чтобы удержать своих клиентов, они стараются не причинять им боли.

Консультанты, которые не рискуют, чтобы не потерять клиента, плохо помогают стареющей организации. Лучшее, что они могут сделать, — это ослабить остроту некоторых симптомов. Но стареющей организации нужен кто-то, кто стал бы работать над изменением ее структуры власти. Я называю таких людей «инсультантами»: они являются консультантами, которые могут позволить себе причинить боль клиенту и поставить под угрозу свои отношения с ним.

Внутренним агентам изменений трудно исполнять роль инсультантов. Они не могут стоять по колено в организационной политике и обеспечивать себе среднюю продолжительность срока работы в организации. Поскольку они находятся слишком близко к тотемному столбу, то они будут отвергнуты, то есть уволены. Поэтому на данную роль лучше всего подходят внешние консультанты.

Такие внутренние консультанты, как специалисты по организационному развитию, могут проводить изменения в растущих организациях, поскольку в таких компаниях люди знают, что размер общего пирога увеличивается. Подковерные войны имеют ограниченный масштаб, а опасность затронуть существующие центры политической власти не слишком высока. Кроме того, энтузиазм по поводу успехов компании подавляет болевые ощущения. В стареющих организациях внутренние инсультанты отвергаются или оказываются неэффективными.

16. От ориентации на сбыт к ориентации на прибыль

На каждом этапе жизненного цикла цели организации изменяются (рис. 7.4). Цель организаций-младенцев очевидна: деньги! Ведь младенцу нужно расти. Ему необходимо молоко — оборотный капитал. Чем быстрее растет такая организация, тем больше денежных средств ей требуется. Организации-младенцы часто продают товары и услуги в убыток себе, только ради получения денежных средств. Однако если они достигли этапа «Давай-давай», это значит, что они преодолели проблемы дефицита наличности. Чего же хотят компании на этом этапе? Они стремятся обеспечить рост, оцениваемый объемом продаж и глубиной проникновения на рынок. Менеджеры компаний, достигших данного этапа, описывают успехи своей работы в терминах сбыта: «Мы продали в этом году на тридцать пять процентов больше, чем в прошлом». В таких компаниях *больше* обычно применяется к сбыту. В Юности компания концентрирует усилия на прибыли. Вот почему эффективность начинает приобретать все большее значение.



Рис. 7.4. Изменение целей организации по мере продвижения по жизненному циклу

Переход от ориентации на сбыт к ориентации на прибыль исключительно труден²⁴. И система премирования, и кадровая политика привязаны к сбыту.

В периоды Младенчества и «Давай-давай» организации увлечены увеличением продаж. Усилия каждого человека оцениваются по тому, какой вклад он внес в сбыт компании. Увеличение сбыта имеет важнейшее значение. Когда организация начинает ориентироваться на прибыль — стремится работать лучше, а не просто больше, — ее поведение должно меняться. Для изменения своего поведения организациям нужно изменить свои цели и системы вознаграждения. Им следует также пересмотреть свои методы обучения и приема на работу. Но это легче сказать, чем сделать.

Организации, достигшие этапа Юности, должны трансформировать свое сознание, направляя свои решения на обеспечение качества, а не количества. Когда форма начинает соперничать с функцией, между двумя этими ориентациями разгорается борьба.

Менеджеры компаний, достигших этапа «Давай-давай», спрашивают меня: «Как можно обеспечить увеличение и сбыта, и прибыли?»

Я отвечаю им так: «Прежде всего вы должны потратить время на то, чтобы стать организованными и систематизированными». Помните слова знаменитого йога Бикрама Чудури: «Дорога на небеса проходит через ад»? Чтобы осуществить свою мечту, организация, достигшая этапа «Давай-давай», должна вынести и пережить трудности этапа Юности.

Поскольку в компаниях, достигших Расцвета, функция и форма, качество и количество имеют одинаковый вес, то целями организации являются и сбыт, и прибыль. Другими словами, организация *может* увеличить оба этих показателя.

Когда компании выходят из состояния Расцвета, то цели прибыли становятся для них более важными, чем цели сбыта.

Сказанное иллюстрирует следующая таблица изменения важности целей.

Период роста:	сбыт важнее прибыли
Период Расцвета:	сбыт и прибыль имеют равное значение
Период старения:	прибыль важнее сбыта

17. От потребителей к капиталу

В период Ухаживания имеется несколько групп заинтересованных лиц, которые получают выгоды от создания организации, но их интересы пока что не принимаются во внимание. Значение имеют лишь собственные интересы основателей. С этапа Младенчества пожелания заинтересованных лиц постепенно, одно за другим, начинают приниматься во внимание, и, наконец, когда компания достигает Расцвета, они оказываются полностью интегрированными и сбалансированными²⁵. Так как

интеграция не является устойчивым состоянием, то по мере старения компании заинтересованные группы теряют свою власть до тех пор, пока от них не остаются только «тени». Это именно то, что мы называем политикой.

На этапе Юности денежные средства имеют для организаций первостепенное значение. На этапе «Давай-давай» компания превращается в персональную песочницу основателя, а потребители становятся королями. На этапе Юности компания вместе со своим собственным правящим классом становится клиентом и начинает защищать свои собственные интересы. На этапе Расцвета в виде заинтересованного лица начинает действовать человеческий фактор, и его интересы увязываются и согласуются с интересами всех других групп. Оптимизируются интересы высшего и среднего менеджмента, работников, капитала, а также существующих и будущих потребителей²⁶. Так как на этапах старения способность адаптироваться к изменениям ослабевает, то потребителям придается все меньшее и меньшее значение. Личные цели менеджмента также становятся менее важными, так как они утрачивают свою роль движущей силы. В позднем возрасте цель заключается в личном выживании, и люди начинают спешно покидать борт корабля. Это означает, что в процессе принятия решений доминирующую роль играют внешние заинтересованные группы, а интересы групп, образующих организацию, становятся нерелевантными.

Этот процесс приводит к смене целей: определяющие и ограничивающие цели меняются местами.

18. От личности к политике

Определяющими являются такие цели, которые мы хотим максимизировать; ограничивающие цели определяются условиями, которые мы не хотим нарушать. На этапах Младенчества и «Давай-давай» обслуживание рынка является определяющей целью, а прибыль — ограничивающей. Дивиденды рассматриваются скорее как выплаты по купонам облигации — как минимальная сумма, которую надо заплатить собственникам, чтобы они не отказались от дальнейшего оказания финансовой поддержки. Дивиденды не являются целью собственников. Для собственников важна оценка рынка, а не быстрый доход. Их цель заключается в максимизации продаж при одновременном удержании прибыли на минимально приемлемом уровне.

В организациях, вступивших в пору Юности, когда прибыль становится мерой значимости и когда увеличение сбыта не обязательно обеспечивает рост прибыли, объем продаж становится ограничивающей, а прибыль — определяющей целью.

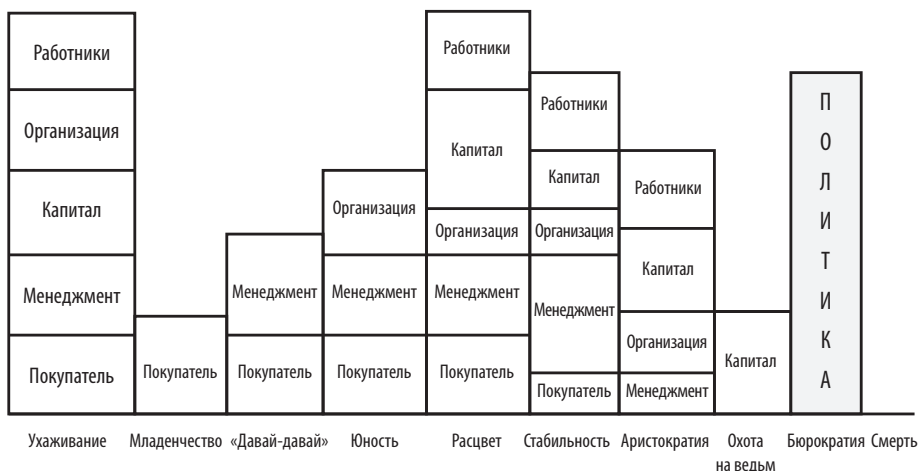


Рис. 7.5. Интересы на разных этапах жизненного цикла

Смена целей дается непросто. Хотя на этапе Юности прибыль должна быть главной целью, ориентация на сбыт по-прежнему доминирует в организационной культуре. Компании вырабатывают приверженность ориентации на сбыт на этапах Младенчества и «Давай-давай». На этих этапах больше означает лучше. Таким образом, в компаниях, достигших этапа Юности, трудно определить, является ли прибыль определяющей или же ограничивающей целью. Менеджеры таких компаний колеблются между ориентацией на прибыль и ориентацией на сбыт. Они хотят увеличения обоих этих показателей. Когда же, в силу своего нахождения на конкретном этапе жизненного цикла, они не могут одновременно достичь этих несовместимых целей, они проявляют недовольство и разочарование друг другом.

На этапе Расцвета компании стремятся достичь и достигают роста и сбыта и прибыли, и для них обе цели оказываются определяющими. Ограничивающие цели (устанавливающие, чего они не должны делать) определяются их стратегиями экспансии.

После окончания этапа Расцвета по мере старения организации прибыльность становится определяющей целью, а сбыт — ограничивающей. Вместо удовлетворения потребностей клиента менеджмент учится зарабатывать деньги с помощью интерпретации результатов анализа хозяйственной деятельности и реагирования на краткосрочные ожидания фондового рынка. Поскольку прибыль — измеряемая доходом на акцию — является целью, то инвестиционное сообщество занимает позицию клиента.

В компаниях, находящихся в частном владении, собственники перестают давать деньги и начинают их требовать. Теперь организация кормит своих владельцев, а не они кормят ее.

Такой порядок развития является универсальным. Этапы роста — это этапы жертвования. Расцвет — это этап существования. Этапы старения — это этапы получения. По мере старения люди становятся все более эгоцентричными — желчными, требовательными и капризными. Что же происходит? Когда система стареет, то для обеспечения ее функционирования требуется все больше и больше энергии. Когда система распадается, то требуется все больше и больше энергии для сохранения ее внутренней связанности.

Когда люди видят приближение конца, они стараются защитить себя от возможных неприятностей и начинают эгоистично запасать время, деньги и вообще все, что могут. Подобным образом и стареющие организации стараются отдавать меньше, а брать больше. Они сокращают инвестиции в будущее и пытаются выдоить из своих коров все молоко до последней капли (рис. 7.5).

Когда компания стареет, ее менеджеры действуют так, как если бы она существовала только для того, чтобы давать прибыль. Ради увеличения прибыли они сокращают финансирование непрофильных операций — рекламы, стимулирования сбыта, исследований и новых разработок. В результате они ослабляют факторы, повышающие гибкость и предпринимательскую активность²⁷. Так как организационный климат стимулирует получение краткосрочной прибыли, то те, кто обеспечивает достижение этой цели, укрепляют свое политическое влияние в компании. В организации остается немного людей, борющихся за выделение ресурсов на проведение изменений, которые бы могли обещать результаты в долгосрочной перспективе, а культурный климат не поощряет интереса к доходам в отдаленном будущем. Люди, инициирующие изменения, вынуждены ходить на цыпочках. Остальные работники называют их бесчувственными эгоистами, неспособными к работе в команде. В результате своей активности они оказываются в политической и функциональной изоляции. В итоге они прекращают свои попытки и увольняются или оказываются уволенными.

По мере старения система сокращает свой временной горизонт: она приобретает краткосрочную ориентацию (рис. 7.6).

Когда организация стареет, наступает время дойки. Владелец спешит получить доход от своих инвестиций. Они хотят обеспечить максимально быструю окупаемость своих вложений. В результате они сдирают не только жир, но и мясо. Таким образом, сокращая свое участие, они часто лишают компанию того, что ей необходимо для дальнейшего существования.

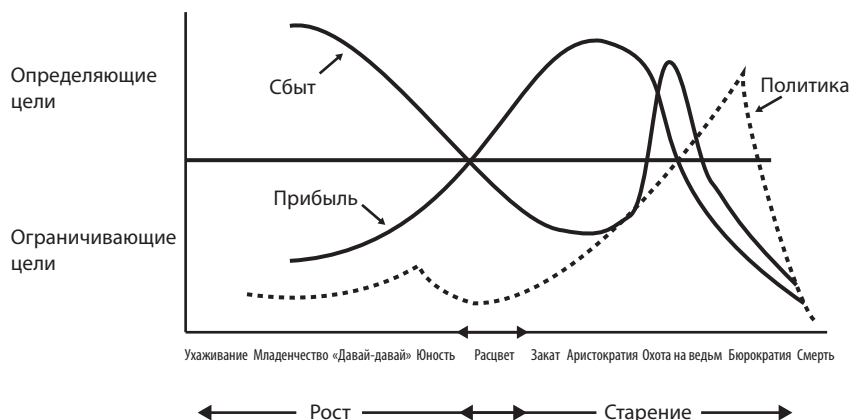


Рис. 7.6. Определяющие и ограничивающие цели на разных этапах жизненного цикла

Когда компания становится совсем старой, она вступает в период, который я обозначил как Охота на ведьм. На этом этапе начинается поиск виноватых и вновь происходит смена целей. Теперь каждый концентрирует усилия на личном выживании, а не на выживании организации. Людей больше не интересуют дивиденды, доходность инвестиций или сбыт. Они беспокоятся о том, кто сумеет остаться, а кто будет уволен. Они начинают напоминать старых, дряхлых мужчин, которые больше не хотят нести никаких обязательств даже перед своими женами. Они заботятся только о своем здоровье и душевном комфорте. В стареющих организациях основные силы менеджеров уходят на политические игры.

На этапе Бюрократизма устанавливается благословенная тишина. Организация находится под строгим контролем и больше ни за что не борется. Чтобы выжить или получить продвижение, необходимо полностью прекратить любые самостоятельные усилия. До тех пор пока человек действует строго по инструкции, ему не о чем беспокоиться. Если вы сидите тихо, не гоните волну, никого не задеваете и никому не угрожаете — то есть до тех пор, пока вы избегаете конфронтации, — у вас есть шансы занять самый высокий руководящий пост. Ваша главная цель состоит в том, чтобы попасть в разряд политических активов, а не пассивов.

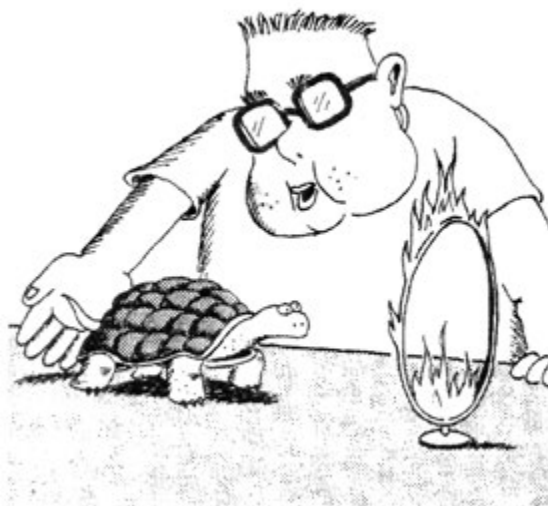
Этап жизненного цикла	Определяющая цель	Ограничивающая цель
1. Младенчество	1. Денежные средства	1. Качество личной жизни основателя

2. «Давай-давай»	2. Сбыт, измеряемый величиной рыночной доли, и прибыль	2. Никакой — если основатель может выйти из любого положения
3. Юность	3. Прибыль	3. Сбыт в денежном выражении
4. Расцвет	4. Прибыль и сбыт	4. Стратегические решения
5. Стабильность	5. Сохранение статус-кво	5. Не поднимать волн
6. Аристократизм	6. Доход на инвестиции	6. Сбыт в единицах товара
7. Ранний бюрократизм	7. Собственное выживание	7. Политические цели
8. Бюрократизм	8. Политическая власть	8. Политические ограничения

Теперь давайте опишем симптомы старения и то, что происходит на этапах жизненного цикла стареющей организации.

Глава 8

Стареющие организации: Аристократизм



«Через кольцо, Боб! Через кольцо!»

© 1988 Universal Press Syndicate. Reprinted with permission

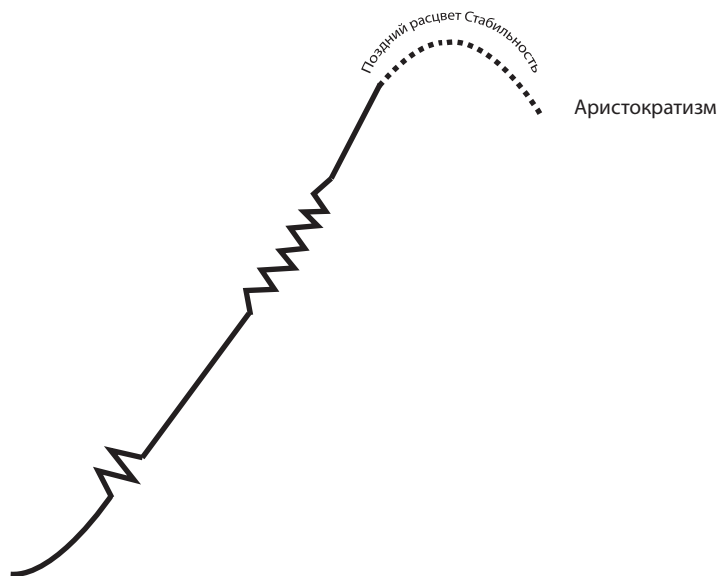


Рис. 8.1. Аристократизм

Когда организация приближается к этапу, который я называю Аристократизмом (рис. 8.1), взаимодействия между людьми, образующими организацию, становятся все более важными. Люди хотят, чтобы было меньше конфликтов, меньше изменений. Для сравнения: на этапах роста изменение поощряется, даже несмотря на то что оно порождает конфликт, а качество межличностных отношений имеет лишь второстепенное значение.

Для уменьшения числа конфликтов компания на этапе Аристократизма поддерживает изменения на минимальном уровне. В ней возникает все меньше разногласий и формируется сообщество «старых приятелей». Отсутствие конфликтов еще не приводит к существенным дисфункциональным результатам¹. Организация снижает темпы своего изменения, но она ощутит результаты этого позднее. Организация неуклонно отдалается от своих клиентов, ослабление духа предпринимательства ведет ее от Позднего расцвета к Стабильности и в итоге к Аристократизму.

Организации на этапе Аристократизма:

- снижают ожидания роста;
- проявляют мало интереса к завоеванию новых рынков, освоению новых технологий и расширению границ;

- фокусируют внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего;
- с подозрением относятся к изменениям;
- вознаграждают тех, кто делает то, что им велят делать;
- более заинтересованы в поддержании межличностных отношений, чем в принятии рисков;
- тратят деньги на системы контроля, премии и бонусы, а также на обустройство помещений;
- больше беспокоятся о том, *как* делать, чем о том, *что* делать и *почему*;
- требуют приверженности традициям, соблюдения формальностей в одежде и в обращении;
- держат в штате людей, заботящихся о поддержании жизнеспособности компании, но в качестве рабочего девиза используют лозунг «Не гони волну»;
- внедряют лишь незначительные внутренние инновации; покупают другие компании ради получения новых продуктов, рынков и даже духа предпринимательства;
- представляют собой богатые и привлекательные цели для поглощения.

Устойчивое снижение гибкости организаций-аристократов, начавшееся еще в период Расцвета, имеет долговременные последствия. Способность добиваться целей и нужных результатов также ослабевает. Поскольку компания не стремится использовать долгосрочные возможности, страдает и ее способность реагировать на краткосрочные потребности. Компания добивается результатов, но она не может их предсказать. Ее цели по большей части являются краткосрочными и не требующими принятия большого риска. Организация повсюду сеет семена посредственности.

Вследствие ограничения долгосрочной перспективы у организации вырабатывается новый стиль поведения. Атмосфера в аристократических организациях становится все более застойной. Значение имеет не то, что люди делают и чего добиваются, а то, как они это делают. Пока человек не высовывается и не «гонит волну», он вполне может выжить и даже получить продвижение. Наличие достижений — или их отсутствие — не имеет большого значения.

Работники аристократических организаций имеют свои отличительные особенности. Их поведение не похоже на поведение людей из организаций, находящихся на других этапах жизненного цикла. Обратите внимание на то, как они одеваются, где они собираются, как используют пространство, как обращаются друг к другу и как улаживают конфликты.

Требования к внешнему виду

Если в компании-младенце вы способны трудиться эффективно, то можете приходить на работу в чем угодно. До тех пор пока вы обеспечиваете нужный результат, никто не сделает вам замечания. Когда компания достигает этапа «Давай-давай», ее работники начинают носить костюмы и спортивного покроя пиджаки с галстуками, но строгих требований к одежде в такой компании еще не существует. Компании, достигшие Расцвета, требуют, чтобы ее люди выглядели как профессионалы. Костюмы, которые они носят с белыми или голубыми рубашками, не должны быть ни слишком дорогими, ни слишком дешевыми, а у всех галстуков должен быть определенный фасон. Таким образом достигается функциональное единообразие, которое отражает заранее продуманный желательный имидж. К моменту, когда организация вступает в пору Аристократизма, остается только одно единообразие. Оно не обязательно должно быть функциональным, чтобы демонстрировать имидж организации. Нормы внешнего вида устанавливаются исключительно ради самого единообразия. Менеджеры одеваются так, как будто они собираются на свадьбу или на похороны. Такое всеобщее консервативное единообразие в одежде отражает консервативное единообразие мышления. В организации форма доминирует над функцией и выражает себя в мебели, одежде служащих и в том пространстве, в котором работают люди.

Помещения для проведения совещаний

Где собираются работники организации на стадии Младенчества? У них нет времени для посещения совещаний, поэтому в их организации отсутствует специальное помещение для проведения этих мероприятий. Совещания происходят в такси по дороге в аэропорт, в ресторанах во время обеденного перерыва, в коридорах и в лифтах. Менеджеры организаций, достигших этапа «Давай-давай», собираются, если собираются вообще, в кабинете основателя — центре власти компании. Рабочие завтраки и обеды являются неотъемлемой частью жизни таких организаций. Поскольку основатель, как правило, принимает все решения сам, то дискуссии сводятся к минимуму. Люди переключаются с одной темы на другую, и часто бывает трудно понять, как вообще такое совещание приводит к какому-то решению.

На этапе Юности в организации происходит много изменений властных полномочий и проводится много совещаний. Вместо того чтобы больше бывать «на передовой», люди проводят время на совещаниях, обсуждая обязанности, правила, политику, информационные потребности и системы

вознаграждения. В организациях, у которых этап Юности протекает аномально, реальные совещания происходят вне рамок официальных собраний — в коридорах или даже дома у работников в ночное время. Эти неофициальные совещания порождают множество слухов². Официальные собрания скучны, их участники испытывают напряжение и с трудом сдерживают свое раздражение. Поведение участников определяется их групповыми интересами. Каждый наблюдает за каждым. Кто с кем разговаривает? Кто с кем идет обедать?

К моменту, когда компания достигает Расцвета, она имеет официальное помещение для совещаний, в котором заседает ее правление. Мебель в этом помещении является скорее функциональной, чем обеспечивающей комфорт: рабочие столы и стулья, хорошее освещение, белые стены с цветными указателями.

Когда планировкой и обстановкой помещения для совещаний занимается организация, достигшая этапа Аристократизма, то получается совершенно иной результат. В таком помещении вы почти наверняка встретите массивный стол из полированного темного дерева, вокруг которого стоят мягкие кресла, обитые бархатом. На полу лежит толстый ковер. Свет приглушен, окна занавешены плотными шторами. Стены обшиты деревянными панелями, и на одной из них висит большой портрет не улыбающегося основателя компании, строго смотрящего на участников совещания, как бы предупреждая их о необходимости всегда помнить свое место. Разумеется, не все организации, достигшие этапа Аристократизма, имеют портреты основателей в помещениях для совещаний. Многие предпочитают развешивать по стенам портреты прошлых президентов или произведения искусства.

Тишина в таких помещениях подавляет. Когда участники совещания занимают свои места за столом, то приглушенный свет, единообразие костюмов и строгий взгляд смотрящего со стены основателя заставляют их почувствовать себя не в своей тарелке. Как в таких условиях они могут запросто сказать руководителям компании: «Послушайте, ребята, ведь мы теряем свою рыночную долю». Однажды я сотрудничал с очень крупным банком. В здании этого банка кабинет для заседаний совета директоров находился на самом престижном этаже. Двери кабинета были не дверьми, а настоящими вратами: они имели огромную высоту и выглядели подобно доставленным с горы Синай каменным скрижалям с десятью заповедями Моисея. На этих дверях не было ручек: они открывались автоматически, как только электронные датчики фиксировали приближение человека. Когда я подходил к кабинету для заседаний совета директоров этого банка, у меня было ощущение, что передо мной открываются небесные врата. Длинный стол красного дерева, за которым могло разместиться не менее

тридцати человек, доминировал в помещении. На столе перед каждым участником стоял микрофон, а сами участники располагались в глубоких мягких креслах. В комнате царил полумрак, так как тяжелые шторы отгораживали ее от остального мира. Я действительно испытал чувство робости.

Специалисты по промышленной психологии отмечают, что пространство, освещение и цвет влияют на поведение рабочих. Менеджеры также не могут избежать подобных воздействий. Убранство кабинета для заседаний совета директоров как бы говорит каждому входящему: «Не гони волну!»

Использование пространства

Организации-младенцы страдают от нехватки места. В таких организациях иногда сразу несколько человек пользуются одним столом, одним компьютером и одним телефоном и каждый из них сознает важность сокращения издержек. Персонал типичной компании, достигшей этапа «Давай-давай», рассредоточен по городу или даже по всей стране. Отдел сбыта находится в центре, бухгалтерия — на окраине, а штаб-квартира — вообще в другом городе. Но почему? Потому что такая компания ориентируется на благоприятные возможности. Она не планирует, она просто реагирует. Когда сбыт возрастает, она арендует новые помещения и набирает дополнительный персонал. Когда такая компания созревает и вступает в пору Юности, то большое количество удаленных друг от друга помещений способствует активизации распространения слухов.

Компания, достигшая Расцвета, начинает консолидировать свои рабочие помещения. Поэтому она переезжает на такое место, где может разместить все свои взаимосвязанные подразделения. Работники начинают гордиться тем, как эффективно они используют свое пространство. Офисы отличаются продуманной планировкой, а производственные помещения хорошо соответствуют тем задачам, для решения которых они строились. На этапе Расцвета компании не стремятся к показному богатству, роскоши или внешним эффектам.

Однако, когда организация вступает в пору Аристократизма, форма начинает доминировать над функцией. Только в одном ее коридоре смогли бы успешно разместиться несколько организаций-младенцев. Аренда помещений, занимаемых президентом компании, — с личной ванной, столовой и комнатой секретаря — иногда стоит дороже, чем аренда всех помещений, которые когда-то занимала эта компания на этапе «Давай-давай». Нередко компании-аристократы тратят по миллиону долларов на обстановку и украшение офисов своих президентов. В одном из таких офисов мне довелось увидеть самую роскошную ванну из всех, которые я когда-либо встречал в своей жизни.

Стили обращения

Работники организаций, находящихся на этапах Младенчества и «Давай-давай», обычно обращаются друг к другу по имени. На этапе Юности те имена, которые люди используют при обращении друг к другу, не подходят для печати. Когда организация достигает Расцвета, ее работники называют друг друга и по имени, и по фамилии. На момент, когда организация вступает в пору Аристократизма, на совещаниях люди обращаются друг к другу исключительно по фамилии. Они начинают придерживаться строгих формальных правил: только мистер Смит или только миссис Джонс. В офисе их можно называть просто Бобом и Мери, но на официальных совещаниях обращение также должно быть официальным. В некоторых странах формальность усиливается за счет использования военных или ученых званий. Например, в Германии приняты такие обращения: полковник (в отставке) Шварцтер; доктор Алексбург (хотя его докторская диссертация была посвящена средневековой литературе и не имеет никакого отношения к сегодняшней позиции этого человека в компании); в Мексике — дон Алехандро или инженер Гонсалес; в Италии при обращении к человеку, прослушавшему университетский курс, к фамилии добавляется почетное «доктор»; а в Бразилии человек, занимающий любой из руководящих постов, автоматически получает один из перечисленных выше титулов.



«Старший вице-президент Баффингтон, сэр. Просит разрешения войти и занять свое место».

© The New Yorker Collection, 1976. Lee Lorenz. From cartoonbank.com. All rights reserved

Коммуникации

Дискуссия на этапе Ухаживания обычно имеет расплывчатый характер. Люди много говорят о своих мыслях и чувствах. Они часто повторяются; они противоречат сами себе; они быстро надоедают; при этом требуется совсем немного, чтобы оскорбить их до глубины души. В отличие от этапа Ухаживания, на котором люди могли наслаждаться своими романтическими беседами, этап Младенчества требует, чтобы разговоры были краткими, определенными и иногда даже оскорбительными в своей брутальной откровенности. Действие говорит само за себя, при этом оно говорит громче слов. «Это должно быть сделано сейчас!» — вот девиз организации-младенца.

Коммуникации в компании, достигшей этапа «Давай-давай», являются постоянным источником недоразумений. Люди выдвигают требования независимо от того, есть ли кто-то, кто мог бы отреагировать на них. Ожидается, что административные работники будут делать все, что в их силах, но независимо от того, что они делают в действительности, это всегда оказывается меньше того, что ожидают от них агрессивно самонадеянные основатели компаний. Использование слов, состоящих не более чем из четырех букв, становится стандартной формой выражения мыслей и желаний. На этапе Юности царит паранойя, и каждый занимается бесконечной интерпретацией и реинтерпретацией того, кто что и как сказал.

Каким же облегчением становится работа в компании, достигшей Расцвета! Коммуникации ясные. Каждый знает что, почему, как, когда и кто. Рабочие задания устанавливаются на высоком, но достижимом уровне. Люди обдумывают свои слова. Разговаривая в осторожной и осмотрительной манере, они как будто взвешивают важность того, что произносят. К моменту, когда компания вступает в пору Аристократизма, основное значение приобретает способ выражения мыслей — то есть сам способ становится стилем послания. Люди говорят медленно, но это не имеет никакого отношения к содержанию их сообщений. Менеджеры чрезмерно используют визуальные материалы и предпочитают письменные коммуникации. Во время совещаний люди всячески избегают любой определенности, используя бесконечные нагромождения мало значащих слов: «По-видимому, при определенных обстоятельствах этот результат можно было бы считать вероятным, однако, с другой стороны, мы могли бы ожидать, что...» Человек уходит с такого совещания, гадая, что же на нем действительно произошло. Итоговый документ такого совещания содержит множество намеков, инсинуаций и завуалированных подсказок. Лишь посвященным понятно, что же происходит на самом деле. Отношение

к проблемам на этапе Аристократизма такое же, как к сексуальным отношениям в викторианскую эпоху: все знает об их существовании, но никто не говорит о них открыто.

Анекдот, который мне довелось услышать в одной из бывших коммунистических стран, применим и к стареющим компаниям. Человек приходит в поликлинику и просит номерок к врачу, лечащему глаза и уши. «Но у нас нет такого врача, — говорят ему в регистратуре. — У нас есть окулист и врач ухо-горло-нос. Зачем вам нужен такой необычный специалист?» «Я постоянно слышу одно, а вижу совсем другое», — отвечает пациент.

Если вы осторожно попросите кого-нибудь объяснить вам, что произошло на совещании, то он, возможно, скажет вам следующее: «Мы теряем рыночную долю». Но почему же тогда люди не говорят об этом открыто? Ведь именно так они поступили бы в компаниях, находящихся на этапах Младенчества и «Давай-давай». Они не делают этого потому, что проблема компании еще не достигла критической остроты, а каждому из них хорошо известно, как опасно поднимать волну³. Люди надеются, что компания как-нибудь выдержит надвигающуюся бурю. Они уверены, что если компания переживет текущие трудности, то это произойдет не благодаря предпринятым ею действиям. Выживание, считают они, зависит от неподконтрольных им факторов. Может быть, государство изменит законы или конкурент не сумеет и дальше поддерживать такие же темпы роста. Компания на этапе Аристократизма не опирается на собственные усилия и не умеет влиять на ситуацию. Очарованная своими прошлыми успехами, она ничего не может сделать для своего будущего. Есть еще одна причина такого кажущегося паралича или медлительности при решении проблем, требующих проведения изменений: слабость центра власти.

Слабость органов, принимающих решения

Сотрудничая с высшими органами государственной власти, я часто испытывал разочарование оттого, что нередко наблюдал аристократичное поведение там, где ожидал увидеть действенное руководство. На более низких уровнях государственного управления я постоянно сталкивался с примерами бюрократизма, но был уверен, что увижу настоящие центры власти, когда буду иметь дело с премьер-министрами и президентами. Но я, подобно работникам аристократических организаций, ошибался. Эти работники считают президента своей компании всемогущим. Точно так же и я думал о возможностях премьер-министров. Но, как и в известной сказке, король оказался голым! Лидеры аристократических организаций,

как частных, так и государственных, ведут себя так, как если бы они могли свернуть горы. Однако в действительности они мало что могут сделать быстро. Имеется немало комитетов, с которыми приходится согласовывать решения. К тому же существуют многочисленные центры влияния, интересы которых необходимо учитывать. Поэтому не удивительно, что любое решение, подразумевающее проведение изменения, претворяется в жизнь крайне медленно, если претворяется вообще. Лидеры компаний, достигших этапа Аристократизма, делают только то, что позволяет им делать политическая ситуация, а так как их компании продолжают стареть, то их неспособность к действиям только усиливается. Эти лидеры не могут сделать ничего, что подвергает испытанию границы их полномочий. И никто не предпринимает действий до тех пор, пока острота проблем не достигнет критического уровня и все стороны не придут к единому решению.

Мы сможем лучше понять этот феномен в коммерческих организациях, если рассмотрим, как эти организации справляются с конфликтами и решают проблему наличия денежных средств.

Преодоление конфликтов и кризисов

То, как члены организации, достигшей Аристократизма, справляются в качестве группы с возникающими конфликтами, является еще одной характеристикой данного этапа жизненного цикла. Итальянский режиссер Витторио де Сика иллюстрирует подобную ситуацию в своем фильме *The Garden of the Finzi-Contini* («Сад Финци-Контини»), снятом в 1971 году⁴. В фильме показано поведение аристократической итальянско-еврейской семьи накануне Второй мировой войны. Когда итальянские фашисты начали преследовать евреев, члены семьи Финци-Контини не поверили, что с ними может произойти что-нибудь серьезное. «Мы живем здесь очень давно, — говорили они. — Мы одно из самых известных семейств в Италии...» Поэтому они продолжали играть в теннис за высоким забором своего поместья, ужинать при свечах в своей роскошной столовой и заниматься прочими привычными делами. Хотя поодиночке каждый член семьи испытывал страх, их жизнь в качестве группы оставалась прежней. Очарованные своим прошлым, они не имели сил взглянуть в будущее. Групповая динамика оказалась сильнее индивидуальных страхов⁵.

Корпорация на этапе Аристократизма ведет себя подобным образом. Ее менеджеры, сидящие в роскошных кабинетах, поодиночке испытывают страх за будущее своей компании. Однако на официальных совещаниях никто из них даже не думает открыто заявить о своих тревогах. Когда консультант встречается с группой таких менеджеров и указывает им

на угрозу со стороны конкурентов, они отвечают ему следующим образом: «Не беспокойтесь, мы работаем здесь достаточно давно. В нас нуждаются. У нас есть имя, традиции и ноу-хау». Но в душе каждый менеджер в отдельности соглашается с консультантом. В действительности ситуация скверная, и кто-то (обычно кто-то другой) должен что-то делать. В одной организации менеджеры открыто заявили: «Мы не любим конкурировать. Мы предпочитаем обслуживать». Они были обречены и завтра повторяют то, что делали вчера.

*Склеротический человек лечит свою болезнь.
Склеротическая организация находится под
впечатлением своего состояния здоровья.*

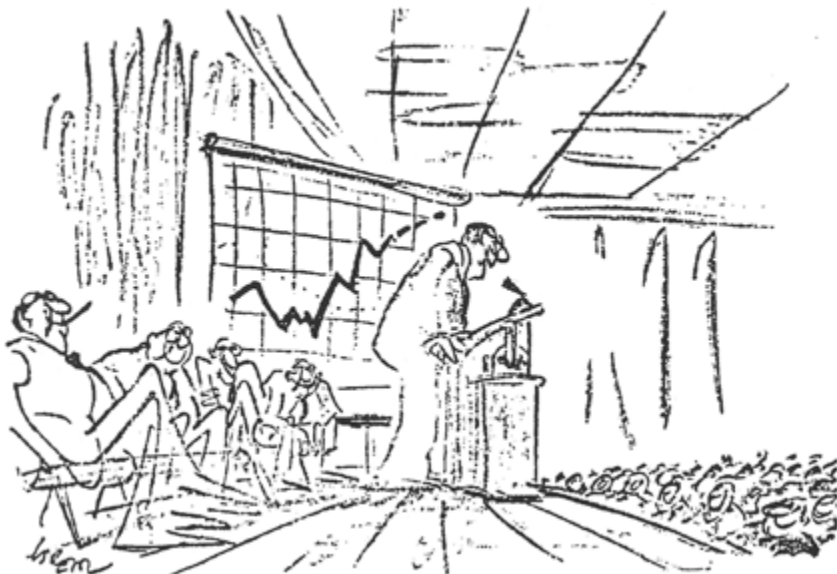
Владимир Булатович

Аристократическая компания игнорирует реальность. Хотя она теряет свою рыночную долю и конкурентоспособность своих продуктов и методов маркетинга, ее работники продолжают действовать по старинке. Они чувствуют себя обязанными поддерживать репутацию своей компании и ориентироваться на ее прошлые результаты. «Мы должны выплачивать дивиденды. Мы не можем огорчать вдов и сирот, инвестировавших свои деньги в наши акции». Поэтому они ежегодно выплачивают по Х долларов на акцию, и это Х составляет все большую долю от получаемой прибыли.

Я сотрудничал с одной компанией, которая ежегодно направляла на выплату дивидендов 93% своей годовой прибыли, несмотря на то что ее продукт стремительно устаревал, а взамен не предлагалось ничего нового. Это было организационным самоубийством. Я спросил: «Как так может быть?» Ответ был типично аристократическим: «Мы осуществляем планирование сверху вниз, телеологически и структурно. Это выглядит следующим образом: сначала менеджмент решает, какой доход будет выплачиваться акционерам. Исходя из этого, менеджеры определяют, какую прибыль должна показать компания и какую прибыль должно обеспечить каждое подразделение, каким должен быть его целевой показатель сбыта и допустимый уровень затрат».

Пожалуйста, отметьте: описанный ими процесс не имеет ничего общего с тем, что происходит на рынке. Такое поведение является эгоцентричным, самонадеянным, аристократическим и изоляционистским, и оно может проявляться только тогда, когда компании считают возможным вести себя так, как будто они действуют в вакууме. В действительности же, поскольку подразделения не могли выполнить целей по сбыту, то цели по прибыли также оставались невыполненными. Тем не менее топ-менеджеры

чувствовали себя обязанными выполнить свои обещания по размеру выплачиваемых дивидендов.



«И хотя в 1979 году, как и в предыдущие годы, ваша компания должна была бороться с растущими затратами на оплату труда, непомерными ставками по кредитам и бессовестным вмешательством со стороны государства, ее менеджмент смог еще раз, используя мошеннические методы маркетинга, лживую рекламу и фиксацию цен, показать прибыль, которая, по самому скромному определению, может быть названа только чрезмерной».

© The New Yorker Collection. From cartoonbank.com.
All rights reserved. Reprinted with permission

Компании, достигшие этапа Аристократизма, пытаются увеличить прибыль за счет повышения доходов, а не сокращения издержек. И они увеличивают доходы, но не за счет увеличения числа продаваемых единиц продукта, а за счет повышения цены. Повышать цену на фоне сокращения рыночной доли так же опасно, как заливать бензином пожар. Это только ускоряет переход компании к следующему этапу старения, которому я дал название «Охота на ведьм». И, как нетрудно догадаться, на этом этапе охота на ведьм является обычным делом.

Время от времени аристократические культуры все же сокращают расходы, но делают это только тогда, когда у них нет другого выхода. В приступе

гнева один разочарованный менеджер сказал мне: «Они рассчитывают навести порядок в борделе, выбросив на улицу пианиста!» Но это было десять лет тому назад. Теперь сокращение персонала является тем способом, которым компании обеспечивают сокращение издержек. Когда я готовил первое издание этой книги, к сокращению штатов прибегали лишь агонизирующие компании. Однако в последние десять лет компании стали увольнять работников до появления тревожных симптомов в своих финансовых отчетах. По-видимому, компании становятся все более проактивными и менее терпеливыми, чем они были в прошлом.

Слияния и поглощения

Аристократические организации не просто богаты наличностью. Он имеют ее в избытке. Если вы рассчитаете коэффициент Dan & Bradstreet для организаций, достигших этапов Аристократизма и Расцвета, то в первом случае коэффициент окажется выше. Аристократические организации консервативны и ликвидны. Их внутренние подразделения редко требуют инвестиций. Доминирующее настроение организационного благодушия подавляет агрессивные устремления отдельных индивидов. Люди редко выдвигают рискованные предложения. Аристократическая организация использует свои денежные средства для обеспечения роста извне.

Когда они собираются делать приобретения, обеспечивающие их рост, то что они покупают? Не организации, находящиеся на этапе Младенчества. «Они слишком молоды и ненадежны!» Не организации, находящиеся на этапе Юности. «У их слишком много проблем!» Не организации, достигшие Расцвета. «Они слишком дороги!» Обычно аристократические организации покупают компании, достигшие этапа «Давай-давай». Эти компании и их новые технологии на растущих рынках очень привлекательны для организаций-аристократов, а сами эти компании, уставшие от попыток самоорганизации и обеспечения роста за счет собственных ресурсов, обычно охотно принимают предложения. Они полагают, что организации-аристократы могут облегчить им жизнь, потому что они крупнее, богаче и лучше организованы.

Что же происходит в действительности? Каждый раз, когда новое приобретение хочет сделать самостоятельное движение, оно должно представлять бюджет и бизнес-план в совет директоров. Поскольку совету директоров аристократической организации всегда требуется время для того, чтобы сделать все по правилам, то к моменту, когда намеченное действие получает одобрение, приобретенная компания, привыкшая все делать быстро, обнаруживает, что она опоздала. Благоприятная возможность оказалась

упущена. Поэтому менеджеры такой поглощенной компании довольно быстро подыскивают себе новое место работы. Главными активами компании, достигшей этапа «Давай-давай», являются ее менеджеры-предприниматели, поэтому, когда аристократическая организация назначает для управления такой компанией одного из своих администраторов, в этой компании окончательно исчезает дух предпринимательства.

Однако организации-аристократы не всегда выступают в роли покупателей. Обладая большими денежными средствами, они сами являются привлекательными объектами поглощения. А какая же компания может захотеть поглотить аристократическую организацию? Находящаяся на этапе «Давай-давай». Безудержно стремящаяся к росту и самоуверенно переоценивающая свои способности, она обладает безмерным аппетитом.

Но в обоих случаях трудно обеспечить счастливый брак. Когда аристократическая организация покупает компанию, достигшую этапа «Давай-давай», последняя начинает страдать от удушья. Что обеспечивало такой компании энтузиазм и энергичность, так это ее гибкость — способность к быстрому принятию решений. На этапе «Давай-давай» компании склонны принимать большинство решений интуитивно, и они проявляют мало терпения и уважения к ритуалам. Вряд ли какой-то другой климат будет для них более неподходящим, чем климат аристократической организации. Любой ритуал имеет строгие правила: он требует составления к установленной дате бюджета в заданной форме и с определенной степенью детализации. Для компаний этапа «Давай-давай» эти требования невыносимы.

Когда компания, достигшая этапа «Давай-давай», покупает аристократическую организацию, то она становится похожей на маленькую змею, проглотившую большого суслика. Процесс переваривания добычи занимает у нее много времени. Компания оказывается перегруженной проблемами аристократической организации, а ее руководство обнаруживает, что поток денежных средств, выкачиваемых из аристократической организации, не способствует возвращению этой организации на этап Расцвета. Единственное, что остается сделать, это обанкротить аристократическую организацию. Энергичные менеджеры компании, достигшей этапа «Давай-давай», инициируют внезапные резкие изменения, способные до смерти напугать аристократическую организацию и парализовать ее работу, что делает реальное слияние еще более трудным. Кроме того, компания, пытающаяся переварить свою жертву, может на несколько лет снизить темпы своего роста и лишиться прежней ориентации. Если аристократическая организация очень стара, а компания, достигшая этапа «Давай-давай», не может быстро решить проблемы, типичные для преклонного возраста, то аристократическая компания начинает поглощать все больше и больше

времени ее руководителей, что ставит под угрозу существование обеих организаций.

Если богатая наличностью аристократическая организация не в состоянии приобрести компанию, достигшую этапа «Давай-давай», то она может слиться с другой аристократической организацией и еще больше осложнить свои проблемы⁶. Недавние исследования таких конгломератов показывают, что, как правило, в подобных случаях добиться ожидаемой синергии не удастся никому. Я не вижу в этом ничего удивительного. Слияния всегда приводят к столкновению культур, и лишь самые подготовленные и талантливые менеджеры способны справиться с возникающими при этом проблемами.

Затишье перед бурей

Товарные линейки компаний, находящихся в поздних фазах этапа Аристократизма, являются устаревшими. Это известно клиентам; это известно продавцам; это известно даже топ-менеджерам таких компаний. Однако никто не предпринимает активных усилий по исправлению ситуации. Работники копят полученные жалобы. Менеджеры проводят бесконечные бесполезные совещания. Каждый ждет каких-то действий от кого-то другого. Пытаясь спасти свою шею, многие люди увольняются из организации. Те же, кто за неимением выгодных предложений вынужден оставаться, обвиняют дезертиров в отсутствии преданности компании.

У сотрудников возникает ощущение обреченности. Компания пытается поднять их моральный дух с помощью награждения золотыми медалями за непонятные достижения или проведения семинаров на фешенебельных курортах, где основная часть времени посвящается отдыху, а не работе. Многие аристократические компании реагируют на предчувствие надвигающейся беды строительством дорогих и совершенно ненужных новых зданий. Менеджеры тратят средства на форму, как будто она способна повлиять на содержание. Иногда подобное поведение можно наблюдать в распадающихся семьях. Некоторые пары пытаются восстановить отношения путем создания новых обязательств, например связанных с появлением ребенка или строительством нового дома. При этом они путают причину и следствие, вводимый ресурс и результат. Ребенок или новый дом должны быть выражениями преданности друг другу. Не следует ожидать, что строительство нового дома или появление ребенка обеспечат появление взаимной преданности у супругов. Такие действия должны скорее удовлетворять функциональные потребности, чем следовать определенной форме. Форма не может породить функцию. Она должна следовать за функцией.

Что порождает синдром Финци-Контини? Почему люди намекают на наличие проблем, ожидая, что их решением займется кто-то другой? Ведь каждый знает, что происходит в действительности. Люди анализируют собственные проблемы с поразительной остротой. Почему же тогда менеджмент не предпринимает реальных действий? В соответствии с моей теорией его поведение фокусируется на том, что я называю «приведенной ценностью конфликта». Мы знаем, что ценность доллара, который мы получим через десять лет, не равна ценности доллара, полученного сегодня. Мы рассчитываем приведенную ценность потока денежных доходов через конкретный промежуток времени. Тот же подход можно использовать и для определения стоимости сокращения рыночной доли или важности будущей проблемы. Проблема в будущем не так серьезна, как та же проблема, встающая перед нами сегодня. Ведь ожидаемое ужасное событие может никогда не случиться.

Мою точку зрения хорошо иллюстрирует старая история. Много лет тому назад стража султана поймала двух воров и бросила их тюрьму. Исполнение приговора было назначено на следующий день. Один из осужденных послал султану письмо, в котором обещал, что если ему будет даровано три года жизни, он сможет научить говорить любимую лошадь султана. «Как ты можешь это обещать? — спросил его другой вор. — Ведь ты никогда не научишь лошадь говорить!»

«Ничего не известно заранее, — ответил ему первый вор. — Через три года либо умрет султан, либо сдохнет лошадь, а могу умереть и я».

Подобно хитрому вору, организации-аристократы играют на факторе времени. Действительно, они теряют рыночную долю, но в данный момент с учетом их ресурсов этот фактор имеет малое значение. В будущем, говорят они, может случиться всякое: поменаться правительство, измениться политика государства, ослабнуть конкуренция или измениться предпочтения покупателей. Может быть, они выживут или даже будут процветать. Заметьте: они не полагаются на собственные усилия по обеспечению своего выживания. Они рассчитывают на благоприятное изменение внешних условий. Несколько лет тому назад один известный банкир рассказал мне историю о мифической стране, которую я буду называть Калико (calico — миткаль). Эта история легко могла произойти с любой страной, любой компанией или человеком.

Ожидая... (?)

«Как всем известно, — начал банкир, — Калико сталкивается с серьезными экономическими проблемами. Есть два варианта их решения. Один — рациональный, а другой — основанный на чуде. Рациональный вариант

закljučается в том, что в один прекрасный день с небес спустится волшебник и спасет Калико». Тут я прервал его: «Если это рациональное решение, то на каком чуде основано другое решение?» — «Чудо произойдет в том случае, если жители Калико перестанут жалеть свои задницы и начнут по-настоящему работать».

В соответствии с терминологией, используемой в этой истории, организации-аристократы рассчитывают на рациональное решение всех своих серьезных проблем.

Сравните эту историю с другой, применимой к организациям, достигшим этапа «Давай-давай». Молодой человек приходит в магазин своего приятеля и говорит: «Я очень расстроился, узнав, что в твоём магазине был пожар». В ответ владелец магазина наклонился к его уху и прошептал: «Тсс! Это будет завтра!»

Компании, достигшие этапа «Давай-давай», сами отвечают за свою жизнь. Компании-аристократы хотят, чтобы внешняя среда изменилась в благоприятную для них сторону.

Почему же вместо того, чтобы действовать самим, компании-аристократы рассчитывают на внешние факторы? Будущие проблемы еще не оказывают на них серьезного давления. Компания ликвидна и прибыльна. Начать действовать сейчас — значит поднять волну и оказаться вовлеченным в политические баталии. Поэтому индивид, безрассудно готовый гнать волну, должен заплатить цену за то, что он нарушает покой сегодня — а не через три года. Политические издержки поднятия волн превышают приведенную ценность решения будущих проблем.

Одновременно с ослаблением своего чувства контроля над происходящим люди начинают делать намеки на существование проблем, надеясь, что кто-то другой сможет предпринять какие-то действия. Вот для чего требуются консультанты. Организация нанимает их для того, чтобы они сказали то, в чем сама она не осмеливается себе признаться. Таким образом, менеджмент предоставляет возможность «таскать каштаны из огня» кому-то другому. И как же руководители реагируют на отчеты консультантов? Они читают их, но не предпринимая действий до наступления следующего этапа старения — так называемого этапа Охота на ведьм. На этом этапе проблемы, которые когда-то относились к разряду будущих, переходят в разряд текущих, и немедленное действие становится обязательным. Однако к этому моменту лошадь султана по-прежнему отказывается говорить. Она лягается, причем очень больно. Рыночная доля

сокращается; отток денежных средств превышает их приток; а хорошие специалисты увольняются. Все основные признаки жизнеспособности организации указывают на наступление критической ситуации.

Доведенная до отчаяния непрерывным сокращением рыночной доли, доходов и прибыли, организация-аристократ переходит на этап Охоты на ведьм. Это вступление происходит не постепенно, а быстро и резко. Раньше организация покрывала свои убытки за счет приобретений и повышения цен. Однако, когда цены повышаются, количество продаваемых единиц продукта сокращается. Когда менеджеры поднимают цены в первый раз, доходы растут, но в конце концов кривая спроса становится неэластичной. Теперь в результате повышения цены количество единиц продаваемого продукта снижается до уровня, при котором совокупный доход организации становится меньше того, который был до повышения цены. Организация растратила весь свой потенциал, который она так старательно накапливала с периода своего Младенчества. Повышение цены — искусственное подтягивание кожи лица — перестает работать потому, что оно не является реальным способом увеличения доходов. Реальным же способом является удовлетворение потребностей клиента — то есть предоставление ему настоящей ценности.

Час расплаты неумолимо приближается: компания больше не в состоянии поднимать цены ни на цент, а приобретение других компаний становится невозможным. Правда быстро выходит на поверхность. Щепетильность отбрасывается в сторону. Вынимаются ножи, и борьба за выживание — личное, а не организационное — начинается. Внимание! Начинается Охота на ведьм!

Глава 9

Окончательный упадок: Охота на ведьм, Бюрократизм и Смерть

Охота на ведьм

Компании, достигшие этапа Охота на ведьм, имеют следующие характерные признаки:

- люди фокусируют внимание на том, *кто* создал проблемы, а не на том, *что* надо делать для их решения. Проблемы персонифицируются;
- вместо того чтобы заниматься проблемами организации, люди вовлекаются в межличностные конфликты, обвиняют и дискредитируют друг друга;
- организацию охватывает всеобщая паранойя;
- в подковерную борьбу включаются все, и ни у кого не остается времени заниматься потребностями клиентов.

Поиск виновных

Если Аристократизм продолжает благодушно наслаждаться имеющимся статус-кво, то его искусственные попытки исправления ситуации — например, с помощью необоснованных повышений цен — приводят в конце

концов к негативным последствиям. Спрос становится неэластичным, доходы снижаются, а рыночная доля неуклонно сокращается. Напуганное происходящим, управленческое сообщество менеджеров организации, прежде восхищавшихся друг другом, постепенно распадается. Времена добрых приятельских отношений эпохи Аристократизма проходят, и начинается поиск виновных (рис. 9.1).

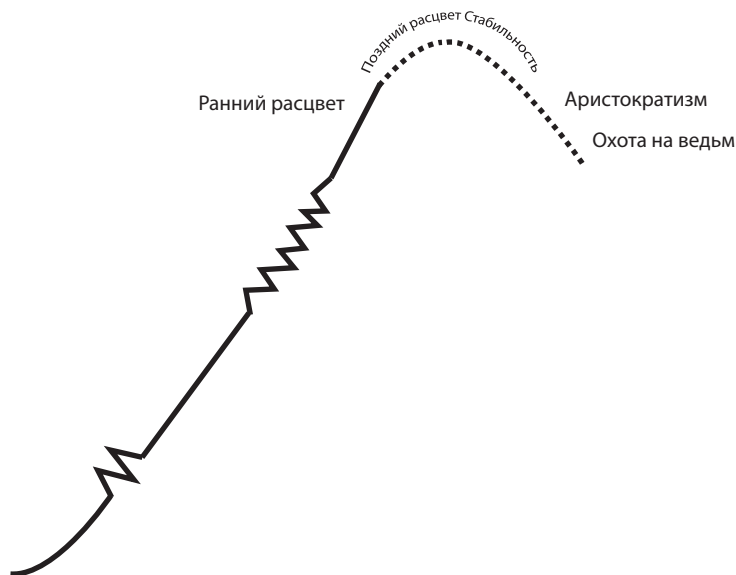


Рис. 9.1. Охота на ведьм

Каждый занят поиском виновников катастрофы. Зал заседаний совета директоров превращается в арену сражений. Подобно первобытным племенам, страдающим от продолжительной засухи или голода, работники организации также хотят умиловить богов. Необходимо принести жертву: самую красивую девушку, самого искусного воина, самых отборных животных. Какой же будет эта жертва? Менеджмент готов пожертвовать самым ценным, что у него есть: остатками своей креативности. Компания увольняет главу службы маркетинга, объясняя это тем, что «мы оказались не на том рынке и не с тем продуктом». Вслед за ним на улице оказываются разработчик стратегии компании и ее главный инженер. Менеджмент увольняет их со следующими комментариями: «Наша стратегия не работает. Наши продукты, технологии и реклама устарели».

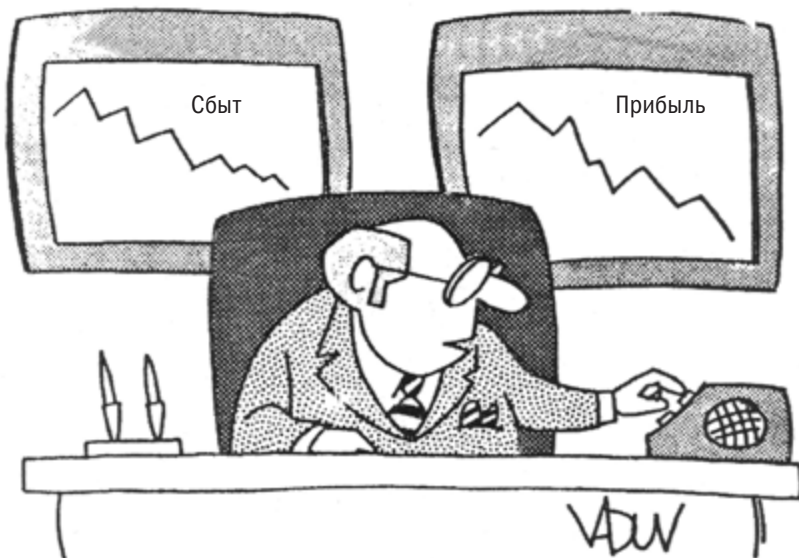
Люди, уволенные за то, что они якобы были источниками проблем компании, не чувствуют себя виновными. Глава службы маркетинга неоднократно заявлял, что компания должна изменить направление работы. Разработчик стратегии нажил себе язву из-за постоянного беспокойства по поводу отсутствия должного управления организацией. Частным образом каждый из них жаловался, настаивал, умолял и угрожал, но все было бесполезно. Те, кто пытались реформировать свои аристократические организации изнутри, делали это с риском для своей карьеры. Организация избавлялась от них независимо от эффективности их усилий. В конце концов, все работники с креативными способностями, которые больше всего нужны для выживания организации, были уволены или ушли сами, почувствовав свою невостребованность.

Фактором отличия организации-аристократа от организации, начавшей Охоту на ведьм, является управленческая паранойя. В организации, находящейся на этапе Аристократизма, перед бурей царит затишье. Люди улыбаются. Они проявляют дружелюбие и мягкость в отношениях друг с другом. С началом Охоты на ведьм, когда удручающие результаты становятся неизбежными и очевидными, менеджеры начинают между собой отчаянную борьбу. Мягкость в отношениях исчезает. Удары наносятся направо и налево. Иницируются ритуальные процессы человеческих жертвоприношений. На кого-то нужно возложить вину. Необходимо найти козла отпущения. Ежегодно или даже ежеквартально кто-то признаётся виновным в тяжелом положении компании и выбрасывается на улицу.

Известен один анекдот, который часто можно услышать в компаниях, попавших в беду. На место прежнего директора компании, оказавшейся в трудном положении, принимают на работу нового менеджера. В процессе передачи дел старый директор сообщает новому о том, что в ящике его стола лежат при пронумерованных конверта, которые следует последовательно вскрывать при возникновении в компании серьезных проблем. При наступлении первого кризиса новый директор вскрыл первый конверт. В нем содержался следующий совет: «Вините во всем одного из ваших заместителей». Вскоре возникла еще одна серьезная неприятность. Во втором конверте была следующая рекомендация: «Вините во всем другого заместителя или профсоюз». Наконец, при наступлении третьего кризиса директор вскрыл последний конверт, в котором была инструкция следующего содержания: «Возьмите три конверта...» Поскольку на самом деле никому не известно, кто окажется следующим козлом отпущения, то каждый пребывает в состоянии паранойи — даже CEO компании, который боится своего совета директоров¹. Все смотрят друг на друга с подозрением. Каждый старается скрывать свои истинные намерения.

Такая отравленная атмосфера стимулирует распространение откровенно беспочвенных слухов. Например, если директор по сбыту объявляет о снижении цены, то другие менеджеры даже не пытаются интерпретировать эту меру рационально — как вызванную текущим состоянием конкуренции. Вместо этого они приписывают директору по сбыту иезуитское намерение дискредитировать отдел маркетинга и обвинить в некомпетентности его начальника.

Паранойя делает разложение очевидным и способствует его ускорению. Менеджеры борются друг с другом, затрачивая свое рабочее время на формирование фракций и коалиций, состав которых постоянно изменяется. Люди направляют всю свою творческую энергию на борьбу за личное выживание. Они знают, что их личная безопасность зависит от дискредитирования и устранения внутренних «конкурентов». Эффективность работы организации неуклонно снижается, а паранойя усиливается. Самые одаренные работники, больше других вызывающие страх и недоверие, увольняются добровольно или в принудительном порядке. Этот цикл порочного поведения продолжается до тех пор, пока компания не становится банкротом или не превращается в абсолютно бюрократическую организацию, субсидируемую государством.



«Миссис Райн, приведите ко мне козла отпущения».
Из Wall Street Journal. Permission. Cartoon Features Syndicate

Бюрократизм: искусственно поддерживаемая жизнь

Субсидирование или национализация способны продлить жизнь компании. Компания должна была бы умереть, но ее жизнь поддерживается искусственным образом — что показано на кривой жизненного цикла третьим отрезком зигзагообразной линии, отражающим факт рождения. Первый такой участок появляется после этапа Ухаживания: организация появилась на свет в результате принятия на себя риска ее основателем. Второй зигзагообразный участок возникает после этапа «Давай-давай», когда, освободившись от власти родителей и вступив в пору юности, компания рождается во второй раз. Третий зигзагообразный участок символизирует третье рождение: компания должна была умереть, но с помощью системы искусственного поддержания жизни она продолжает существовать (рис. 9.2).

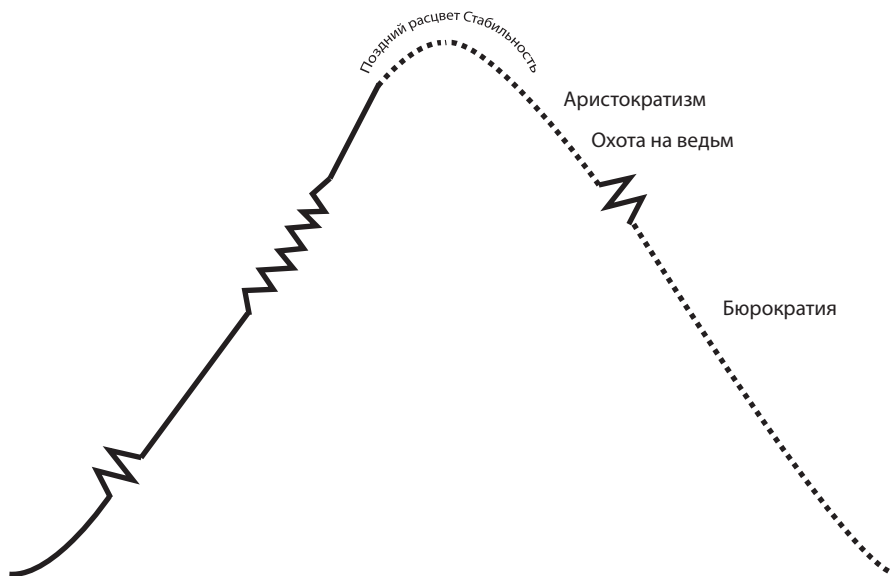


Рис. 9.2. Бюрократизм

Работники какого типа остаются в организации в такой протекционистской среде? Разумеется, администраторы! Предприниматели приходят и уходят; администраторы остаются и численно растут. Так как от администраторов

требуется только осуществление управления, то компания превращается во вполне законченную бюрократическую организацию, сосредоточенную исключительно на правилах и нормах. Она не проявляет никакого интереса к улучшению своих результатов за счет удовлетворения потребностей покупателей.

На этапе Бюрократизма компании не в состоянии самостоятельно генерировать достаточное количество ресурсов. Они оправдывают свое существование тем простым фактом, что представляют интерес для другой организации, готовой обеспечивать их поддержку, — государства. Организации требуется искусственная система жизнеобеспечения, позволяющая отсрочить наступление смерти. А что обеспечивает предоставление такой системы? Политическое решение.

Что же представляют собой бюрократическая организация и система искусственного поддержания ее жизни?

Бюрократическая организация:

- имеет много систем, но все они мало способствуют достижению функциональной цели;
- изолируется от внешней среды, фокусируясь на себе самой;
- не обладает чувством контроля;
- заставляет своих клиентов разрабатывать тщательно продуманные пути обхода или преодоления существующих препятствий.

Знакомый менеджер рассказал мне анекдот о человеке, который приехал в Париж, чтобы посетить лучший ювелирный магазин в этом городе. Сначала он попросил совета у своего друга. «Отправляйся на улицу Ля-Мишель, 25, я слышал, что там лучший магазин», — ответил ему друг. Человек отправился по указанному адресу. Там его встретил служащий, одетый в красную ливрею с золотыми эполетами и блестящими пуговицами. Вежливо коснувшись рукой края цилиндра, служащий спросил: «Чем могу служить, сэр?»

«Я хотел бы купить кое-какие драгоценности».

«Тогда пройдите в левую дверь», — сказал служащий в красной ливрее.

Человек вошел в левую дверь и оказался в помещении, где его поприветствовал служащий, одетый в синюю ливрею, и спросил: «Вам нужны ювелирные изделия для мужчин или для женщин?»

«Для женщин», — ответил покупатель, после чего ему предложили пройти по коридору направо. В конце коридора его встретил служащий в фиолетовой ливрее и спросил: «Вас интересует золото или серебро?»

«Золото», — последовал ответ.

«Тогда, пожалуйста, пройдите по коридору налево». После этого покупатель повстречал еще трех служащих, которые выясняли его желания и указывали направление дальнейшего движения. Наконец, последний служащий спросил, что он хочет купить: бриллианты или рубины.

«Рубины».

«В левую дверь, пожалуйста».

Покупатель открыл дверь и очутился на улице. Озадаченный, он вернулся в отель и позвонил другу.

«Ну как?» — спросил его друг.

«Мне не удалось ничего купить, но зато какая у них система!»

Бюрократические организации не создают почти ничего, что имело бы хоть какую-то ценность. Они подобны испорченному проигрывателю, бесконечно повторяющему одну и ту же фразу. Задайте им вопрос, и вы, вероятнее всего, услышите такой ответ: «Подождите». Или: «Вас информируют чуть позже». Бюрократические организации редко отвечают быстро и точно. Менеджеры-бюрократы — это одни из самых приятных людей, которые встречаются в жизни. На работе они ведут себя очень мило, но делают крайне мало, если вообще делают что-нибудь, к тому же в их организациях обычно редко что происходит. Поскольку они не имеют склонности к проведению изменений и к командной работе, то целый день они занимаются системами, формами, процедурами и правилами.

Одной из наиболее характерных черт бюрократии является ее поклонение написанному слову.

На запрос клиента или даже на предложение другого руководителя почти всегда следует одна и та же реакция: «Изложите в письменном виде». Но письменное обращение в бюрократическую организацию — это почти всегда напрасная трата времени, бумаги и почтовых марок. Все письменные обращения кладутся под сукно. Когда было уже слишком поздно что-то предпринимать, один мой клиент обнаружил, что его компания отправила в архив письмо, в котором покупатель угрожал ей судебным иском в том случае, если его жалоба не будет срочно удовлетворена. Работник канцелярии поставил на письме входящий номер и спокойно убрал его в папку. На вопрос о том, почему письмо осталось без ответа, этот служащий заявил, что он не располагал всей необходимой ему информацией.

Бюрократические компании дезинтегрированы. Никто в них не знает всего того, что должно быть сделано. Каждый владеет небольшим количеством необходимой ему информации, и клиенту приходится самому собирать эти сведения воедино. Новые работники не знакомы с политикой

материального стимулирования; работники отдела сбыта не знают маркетинговой стратегии; работники отдела маркетинга никогда не видели стратегического плана; работники финансового отдела ничего не знают об ожидаемых продажах; работники производственного отдела не имеют представления о том, как продается их продукция; а покупатели не знают, где им будет уделяться должное внимание. Отдел обслуживания покупателей часто состоит из телефонного оператора, который выслушивает клиентов, записывает жалобы и отвечает на них стандартной фразой: «Мы очень сожалеем о причиненных вам неудобствах, но мы сделаем все возможное, чтобы...» Чаще всего бюрократические компании реагируют на попытку клиента удовлетворить законные претензии требованием предоставления еще одного документа. Бюрократы не просят заранее все, что им потребуется. Вместо того чтобы сразу раскрывать все свои карты, они предпочитают показывать их по одной.

Распад

Люди пожилого возраста помнят события своей юности так, как будто они произошли вчера, но они легко могут забыть о том, что ели сегодня на завтрак. Бюрократические организации также обладают подобным свойством. Их работники знают все правила, но не могут вспомнить, для чего они установлены. Если вы спросите менеджеров бюрократической организации, почему они действуют определенным образом, то, скорее всего, получите следующие ответы: «Я не знаю почему» или «Потому что такова политика нашей компании».

Бюрократия действует в соответствии с ритуалами, а не здравым смыслом.

Подобно пожилому человеку, который избегает нарушений порядка и может терпеть своих внуков только несколько часов в день, бюрократические организации также возмущаются попытками внешнего вмешательства и активно им противодействуют. При этом покупатели рассматриваются ими как отвлекающие факторы. Поэтому бюрократии стараются изолировать себя от внешнего мира и оставляют для общения с ним несколько узких каналов. Например, они принимают входящие звонки только по одному номеру или устанавливают для отдела обслуживания покупателей ограниченные приемные часы. Они заставляют людей стоять в очереди только для того, чтобы сообщить им, какую справку они должны будут принести в следующий раз.

Отсутствие чувства контроля

Что порождает распад? Почему бюрократии неспособны к действию? Их руководители чувствуют, что они не могут сделать ничего значительного, но знают, что обязаны соблюдать ритуалы и вести себя так, как если бы они обеспечивали достижение каких-то реальных результатов. Для того чтобы чего-то добиться, нужно сотрудничать с другими людьми, что в бюрократиях оказывается практически невозможным. Один руководитель не может мобилизовать людей на всех уровнях организации. Поэтому ритуалы заменяют реальное действие. Проводятся собрания. Составляются протоколы. Документы складываются в специальные папки. Организуются дискуссии и голосования по разным вопросам, но осуществляется мало практических действий, или вообще ничего не делается.

Система дублирования

Чтобы добиться результата от такой организации, клиенту приходится много побегать. Складывается впечатление, что работа нервной системы организации нарушена. Левая рука организации не знает, что делает правая. Один отдел игнорирует то, что требует другой. Клиент озадачен, разочарован и подавлен.

Как поддерживается жизнь в стариках, когда их органы один за другим перестают эффективно работать? Родственники помещают этих людей в специальную защитную среду — в больницу, где врачи подсоединяют их к аппаратам, дублирующим работу неэффективных органов. Подобным образом компании, которым приходится взаимодействовать с бюрократической организацией, обычно имеют отделы, полностью укомплектованные специалистами, способными создать системы дублирования. Эти отделы могут иметь разные названия. Одни организации откровенно называют их отделами по взаимодействию с государственными органами. Другие же маскируют их под отделы по связям с общественностью. Когда эти подразделения начинают хорошо разбираться в работе конкретного госучреждения, они распределяют обязанности между своими сотрудниками. Мистер А работает с заместителем министра Y; мистер В работает с начальником бюро Z. Поскольку Y и Z не всегда будут согласны или способны работать вместе, то А и В решают, чего они сами хотят, и помогают Y и Z найти «правильные» решения.

После лекции, прочитанной мной в Индии, ко мне подошел президент одной компании и сказал: «Вы, американцы, всегда говорите о маркетинговых стратегиях. Но все это не годится для нас. Решающее значение для

нашего успеха имеет понимание внутренней работы государства. Государственная политика в области лицензирования, ценообразования, выдачи квот на импорт и трудовых отношений может поддержать нас или, напротив, разорить. Знание того, как можно манипулировать государственными постановлениями и предписаниями, намного важнее для нас, чем самая успешная маркетинговая стратегия. Если компания может заставить государственную машину работать в своих интересах, она получит неоспоримое конкурентное преимущество. Те, кто вынужден разрабатывать технологию взаимодействия с государством с нуля, должны налаживать рабочие связи. Поскольку это очень трудно, то они оказываются в невыгодном положении по сравнению с конкурентами. Государственная бюрократия — мой лучший союзник. Она моя самая надежная защита от конкурентов — более надежная, чем любое рыночное позиционирование, о котором вы только что говорили».

Здоровье полностью сформировавшихся бюрократических организаций очень хрупкое. Хотя они выглядят как опасные чудовища, разрушить такие организации может быть сравнительно легко. Многие из них прогнивают до сердцевины и оказываются на грани краха. Любое внезапное изменение способно разрушить их до основания. Бюрократии, вынужденные быстро реорганизовываться, не всегда выдерживают возникающее напряжение. Новый мощный компьютер может ввести бюрократическую систему в штопор. Так как бюрократии получают финансовые ресурсы от политиков, то они живут до тех пор, пока являются политическими активами. Когда они становятся политическими пассивами и лишаются финансирования, их коллапс наступает мгновенно.

Поскольку бюрократии опираются на законы, которые обеспечивают им монополию на услуги и на распределение средств налогоплательщиков, то руководители бюрократических организаций проводят больше времени в кабинетах государственных чиновников и политиков, чем там, где осуществляется реальное обслуживание покупателей². Они должны следить за источниками своего финансирования, а это никак не связано с удовлетворением покупательских нужд. Они зависят от удовлетворенности политиков. Что раздражает политиков больше всего, так это критические публикации в прессе. Поэтому руководители бюрократических организаций стремятся не допустить появления в прессе негативных материалов об их государственных покровителях. Спросите работников бюрократической организации, кто является их клиентом, и они ответят: федеральное или региональное агентство, которое либо контролирует организацию, либо наполняет ее бюджет; газеты; другие СМИ; профсоюзы; другие бюрократические организации, от которых она получает информацию. В этом

бесконечном списке не находится места клиентам, потребности которых должна удовлетворять организация.

Когда изменяются законы, когда утрачивается монополия, когда перестают поступать средства налогоплательщиков, когда бюрократия приватизируется, организация вступает в состояние кризиса.

Бюрократии не ориентированы на клиентов и не чувствительны к их потребностям. Они не располагают калькуляцией издержек или другой информацией о структуре затрат. У них нет оценок эффективности, сделанных на основе результатов работы на рынке. Они никогда не предпринимали сбытовых усилий, так как в условиях монополии не было необходимости заниматься продажами. В них не проводятся маркетинговые исследования и никто не занимается разработкой новых товаров и услуг. В них нет ничего, что напоминало бы деловую структуру или деловую культуру. Все выглядит так, как если бы кто-то взял производственное предприятие, являющееся частью коммерческой организации, и за одну ночь превратил его в самостоятельное подразделение, которое должно само обеспечивать свое выживание в конкурентной среде: оно не располагает результатами анализа сбыта, маркетинга и хозяйственной деятельности — то есть не имеет ничего, что позволило бы ему принять и реализовать решения с учетом характера конкуренции.

Я работал консультантом по процессам приватизации в странах Восточной Европы и коммерциализации приватизированных компаний в Мексике. Осуществление таких процессов подобно многократной пересадке кожи человеку, получившему серьезные ожоги. Разовое вмешательство врачей здесь не поможет. Этот процесс требует последовательности операций, каждая из которых предусматривает пересадку и вживление утраченных элементов предпринимательства. Недостаточно просто обучить менеджеров бухгалтеру, чтобы они знали, как рассчитывается прибыль. Недостаточно объяснить принципы работы фондового рынка, чтобы они поняли, как изменяется курсовая стоимость акций. Недостаточно познакомить их с теорией и практикой маркетинга. Чтобы принимать решения, основанные на принципах бизнеса, приватизированные бюрократии должны сначала развить у себя предпринимательские способности в рамках своей псевдокоммерческой структуры.

Бюрократические организации — если их изолировать от влияния внешней среды — могут длительное время существовать в коматозном состоянии. Монополии и государственные агентства — гарантированно защищенные от конкуренции — живут бесконечно долго. Поскольку никто не осмеливается закрыть агентство, обеспечивающее занятость чиновникам, то некоторые бюрократические учреждения ведут безбедную, искусственно продлеваемую жизнь, подолгу избегая наступления смерти.

Несколько лет тому назад в Бразилии, Мексике и Израиле я столкнулся с интересным явлением. Служащие государственных учреждений докладывали утром о своем приходе на работу начальству, вешали пиджаки на спинки стульев и изображали на столах видимость временно прерванной трудовой деятельности. После этого они спокойно отправлялись в другие компании, где работали по совместительству. Вечером они возвращались в свои учреждения и приводили столы в порядок, как будто они действительно работали за ними целый день, а в конце каждого месяца не забывали получать зарплату.

Как же это оказалось возможным? Где были руководители этих учреждений? Возможно, они были там же, где и их ловкие подчиненные. Подобное может происходить тогда, когда целью государства является не работа в интересах рынка, а предоставление занятости и средств к существованию. Политический подкуп финансируется либо за счет налогов, либо за счет государства, которое печатает деньги, идущие на прокорм бюрократии и на поддержку ее существования.

Смерть

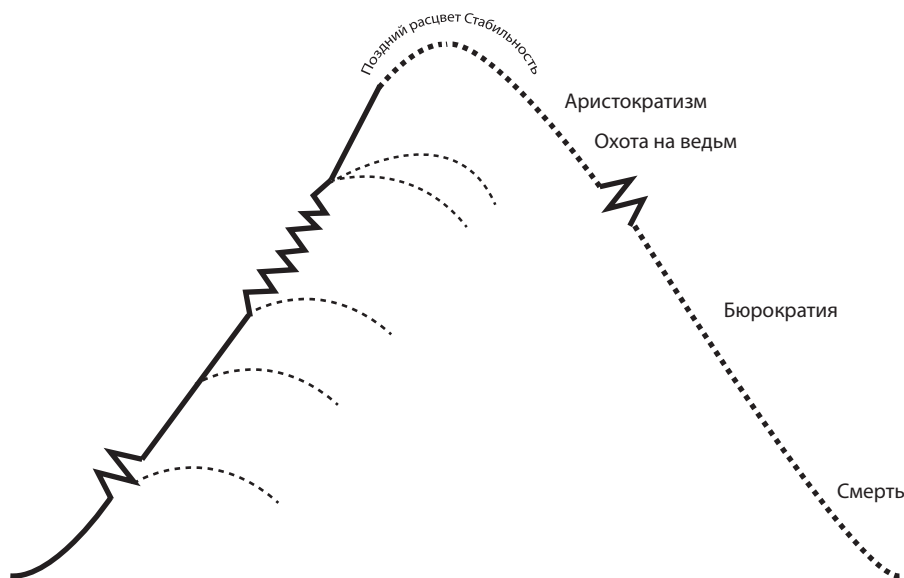
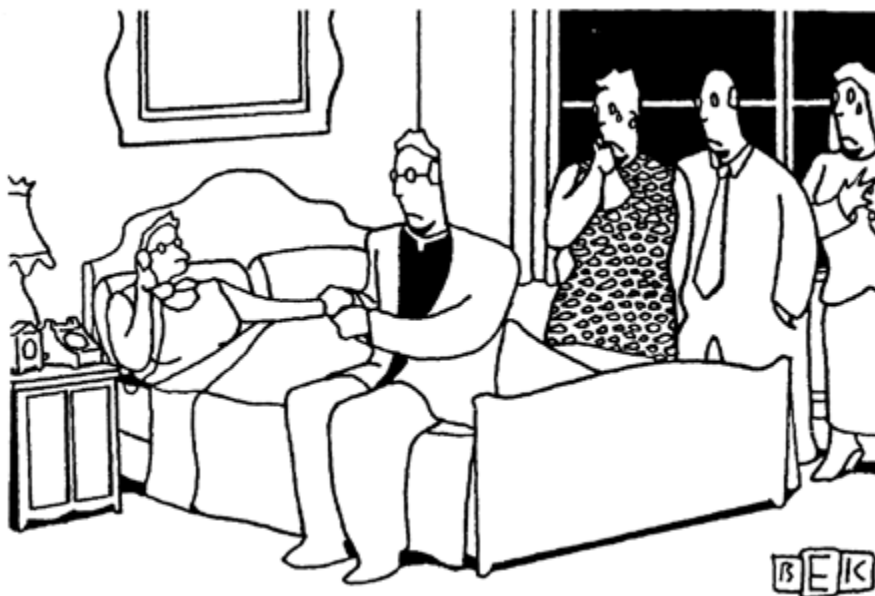


Рис. 9.3. Смерть

Организационная смерть определяется как отсутствие ресурсов для вознаграждения работников организации за их труд. Организация мертва тогда, когда никто из ее членов не хочет появляться на работе: для этого уже нет никаких причин. Смерть наступает в тот момент, когда ни у кого не остается приверженности организации (рис. 9.3). При отсутствии жизнеспособной политической преданности, направленной на поддержку чахнувшей отрасли или компании, смерть может произойти еще до начала Бюрократизации. Когда существование бюрократии обусловлено политическими интересами, то ее смерть может быть отложена на бесконечно долгий срок. Жизнь бюрократии давно бы прекратилась, если бы она зависела от воли рассерженных клиентов.



«Послушай-ка, я умираю. Как некстати».

© The New Yorker Collection, 1995, Bruce Eric Kaplan.
From cartoonbank.com. All rights reserved

Как определить, где находится компания на кривой жизненного цикла

Вы так же молоды, как ваша вера, так же стары, как ваши сомнения; так же молоды, как ваша уверенность в себе, так же стары как ваши страхи; так же молоды, как ваша надежда, так же стары, как ваше отчаяние.

Дуглас Макартур

Несколько лет тому назад мой друг предложил мне измерить возраст моего сердца. Я крайне удивился такому предложению. Ведь мое тело и мое сердце появились на свет в один и тот же момент. Разве у них не одинаковый возраст? Но затем я узнал нечто новое. Мой друг имел компьютеризованный велотренажер. Он прикрепил маленький прибор к подушечке моего пальца, объяснив, что это устройство будет измерять частоту ударов сердца. Затем он ввел данные о моем хронологическом возрасте в компьютер и велел мне активно крутить педали велотренажера в течение 20 минут. После этого компьютер сообщил мне, каков возраст моего сердца.

Именно тогда я понял, что разные части наших тел стареют с разной скоростью. Даже если бы я родился 40 лет тому назад, то мое сердце могло бы быть старше или моложе сердец других сорокалетних людей. Подобным образом одни подразделения организации стареют быстрее других. Например, бухгалтерия может перейти с этапа Юности на этап Аристократизма за 24 часа, а здоровый отдел маркетинга, по-видимому, всегда будет оставаться на этапе «Давай-давай».

Читая о различных этапах жизненного цикла, вы наверняка пытаетесь ассоциировать их со своей компанией и другими известными вам организациями. Не пытайтесь поместить организацию на какой-то один этап жизненного цикла. Разные подразделения организации могут находиться на разных этапах. То, как функционирует вся организация в целом, можно сравнить с тем, как функционирует организм человека, достигшего определенного возраста. Мы вынуждены делать обобщения. Мы должны исследовать, как каждая организация в целом ведет себя *основную часть времени*.

Вы обнаружите наличие распределения внутри распределения (рис. 9.4). Например, если организация находится на этапе здоровой Юности, то иногда она проявляет признаки, характерные для этапа «Давай-давай»,

а иногда и для этапа Расцвета. Однако большую часть времени ее поведение является типичным для этапа Юности. Это вполне нормально.

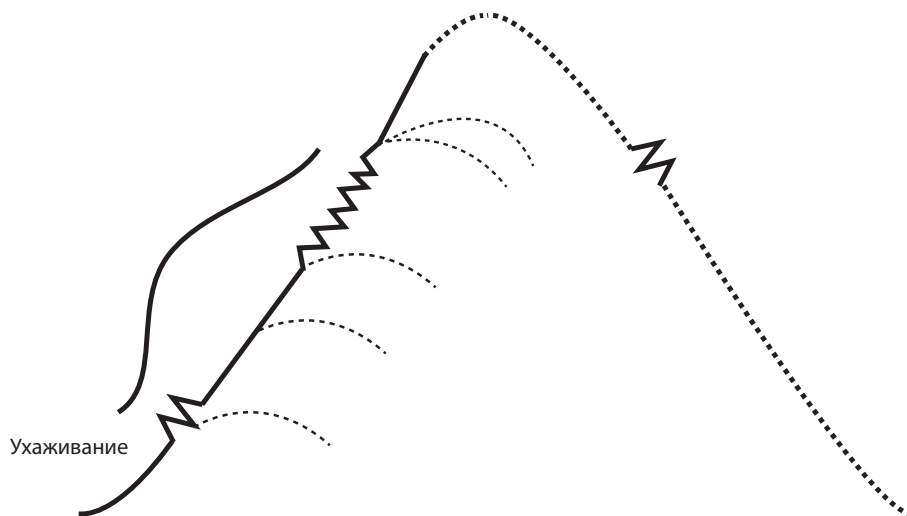


Рис. 9.4. Расположение на жизненном цикле

Диагностику определения положения организации на кривой жизненного цикла осложняет то, что при наступлении стресса организация функционально отступает на предыдущий этап. Когда организация на уровне своего коллективного сознания ощущает уверенность в своих силах, она демонстрирует признаки, характерные для следующего этапа. Этот феномен помогает мне анализировать, отстает ли организация в своем развитии или же развивается опережающими темпами. На этапах аномального развития организации не проявляют признаков движения в желательных направлениях жизненного цикла. Складывается впечатление, что компании приклеиваются к одному месту. Когда же они пытаются отклеиться, то откатываются на предыдущий этап. Это напоминает ситуацию, когда человек путает в автомобиле заднюю передачу с передней. Организации возвращаются к тому типу поведения, который им известен и который является для них комфортным. Как правило, в прошлом такое поведение обеспечивало им успех. Оно привело их туда, где они находятся в данный момент. Они хронически озабочены проблемами текущего или, что еще хуже, предыдущего этапа. В патологических ситуациях вообще отсутствует какое-то движение вперед. Положение только ухудшается (рис. 9.5).

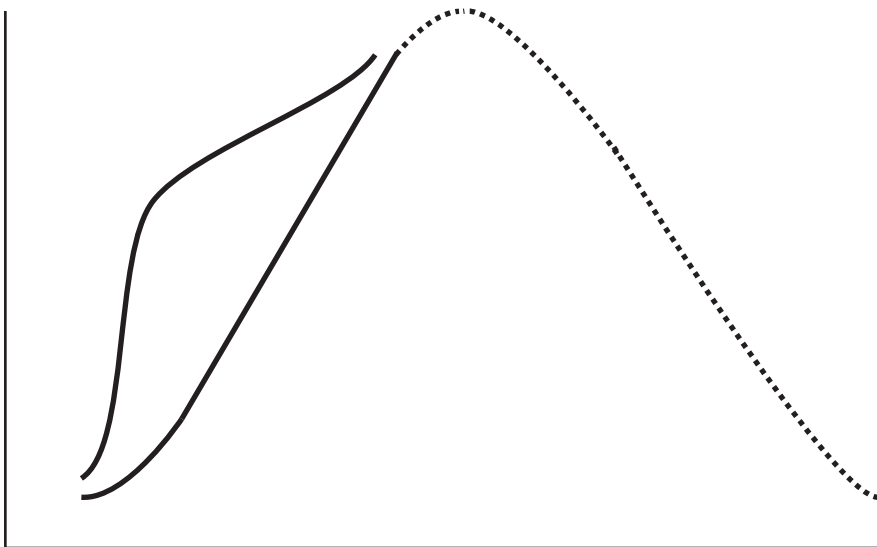


Рис. 9.5. Нездоровый жизненный цикл организации

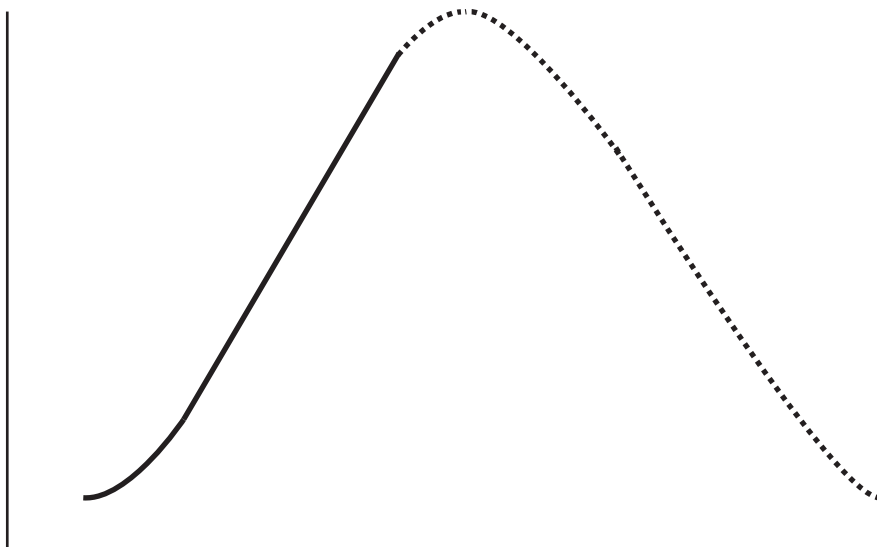


Рис. 9.6. Здоровый жизненный цикл организации

Поведение здоровой организации характеризуется нормальным распределением вдоль колоколообразной кривой жизненного цикла. Какое-то время организация ведет себя так, как будто она находится на предыдущем этапе, а какое-то время — как будто она уже перешла на следующий этап. Однако основное время она ведет себя в соответствии со своим текущим положением на кривой. У здоровой организации стандартное отклонение поведения является незначительным (рис. 9.6).

Внимание! Расцвет легко перепутать с нездоровьем, так как в организации, достигшей Расцвета, разные подразделения находятся на разных этапах жизненного цикла. Одни подразделения — на этапе Ухаживания, другие — на этапе Младенчества, третьи — на этапе «Давай-давай», получая финансирование от подразделений, достигших этапа Аристократизма, и т. д. (См. дальнейшее развитие этой темы в терапевтических разделах книги.)

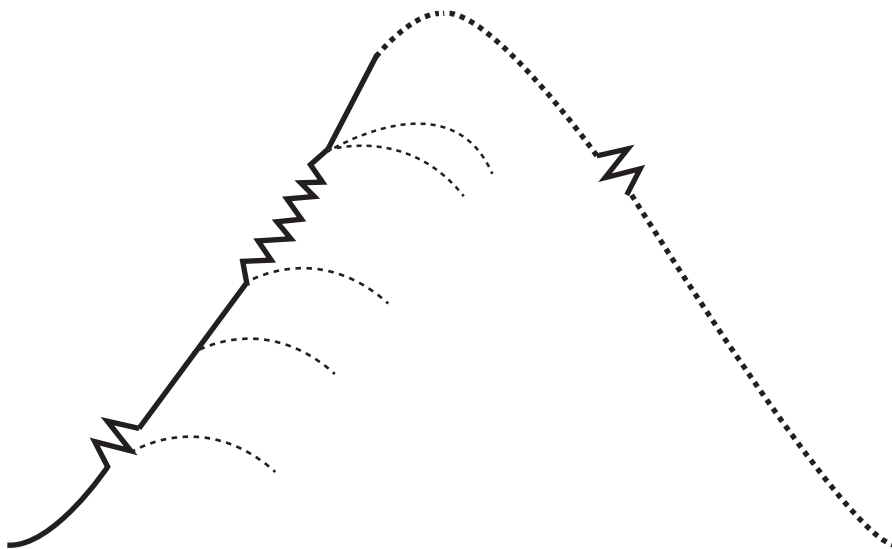


Рис. 9.7. Аномальные этапы жизненного цикла

При нездоровом жизненном цикле нет подразделений, находящихся на разных этапах. В этом случае одно и то же подразделение может вести себя по-разному в разные периоды времени: какое-то время оно ведет себя как на этапе «Давай-давай», затем, при ухудшении ситуации, возвращается на этап Младенчества или, напротив, перескакивает на этап Бюрократизма.

Кажется, что оно страдает от беспорядка, вызванного несогласованными действиями разных людей. В то же время организация, переживающая здоровый Расцвет, представляет собой многочисленную семью, члены которой действуют согласованно, хотя и каждый своим особым образом. (См. главу 17 «Обращение с организациями, находящимися на типичном пути».)

При диагностировании организаций важно понимать и другой значимый момент. Аномальные этапы роста организаций напоминают аномальные этапы старения (рис. 9.7). Например, в Ловушке основателя можно увидеть признаки Аристократизма. Все это затрудняет диагноз. В таких случаях происходит смешивание двух типов поведения. В Аристократизме семейной западни присутствуют признаки не только этапа Аристократизма, но и Ловушки основателя. Это будет медлительная, неспособная реагировать на изменения организация, в которой станут доминировать члены одной семьи, ведущие себя подобно основателю, хотя настоящий основатель уже умер несколько лет тому назад. Несмотря на то что ее структура власти выглядит так же, как и у компаний, достигших этапа «Давай-давай», она ведет себя подобно организациям-аристократам.

На этом заканчивается описательная часть моей книги. Для того чтобы мы могли понять, как привести организацию в состояние Расцвета — за счет сбалансированного роста на этапах развития или омоложения при начале старения, — нам следует проанализировать, почему организации ведут себя тем или иным образом.

Часть 2

**Анализ
организационного
поведения**

Глава 10

Инструменты анализа

Теперь давайте проанализируем поведение организаций на разных этапах жизненного цикла. Мы попытаемся выяснить, что заставляет организации развиваться, а затем стареть, что обеспечивает им гибкость и самоконтроль и почему у организаций возникают проблемы, описанные в части 1.

Я представлю собственный постулат для объяснения поведения организаций. Не буду доказывать справедливость этого постулата иначе, чем просто путем демонстрации того, что он объясняет происходящие в организациях процессы и что выводы из этого постулата позволяют мне проводить организационные изменения, которые обеспечивают результаты работы, характерные для этапа Расцвета. Подобно электричеству, мой постулат является феноменом, который мы не до конца понимаем, но можем использовать в своих целях.

Я утверждаю, что все живые системы — а каждая организация является живой системой — стремятся быть эффективными и результативными в краткосрочной и в долгосрочной перспективе¹. Это происходит так, как если бы организации сами знали, что они делают. Как если бы ими управляли сознательные силы. Лидеры человечества исполняют свои роли, но они не пишут сценарий и не контролируют его реализацию². Действующие лица могут лишь ускорить развитие сюжета, если будут произносить текст чуть быстрее или использовать сокращения. Существуют причины возникновения самых разных процессов: старения наших организмов, движения планет по своим орбитам, наступления дня и ночи. Все происходящее в мире имеет свои причины. Если мы не знаем причины чего-то,

то не следует думать, что ее не существует. Это означает лишь то, что эта причина нам пока неизвестна.

Поведение организаций обусловлено стремлением их систем к эффективности и результативности в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Когда организация становится эффективной и результативной в краткосрочном и долгосрочном периоде, она достигает Расцвета. Организация, по-видимому, сама движется к Расцвету, и управление ею в случае его надлежащего осуществления является процессом, облегчающим достижение этого состояния. Однако плохое управление может затормозить и даже остановить врожденное стремление к состоянию Расцвета. От рождения дети наделены способностями к достижению совершенства в самых разных областях³. Мы, родители, можем либо помочь, либо помешать раскрытию их талантов. Нам необходимо знать, как и когда отойти в сторону. Подобным образом развивается и укрепляется наше тело. Оно сообщает нам, что ему нужно, и каждый из нас может стать более здоровым, если только научится слышать и выполнять те указания, которые подает ему его организм. Все сказанное здесь, по-видимому, применимо и к организациям.

Не подумайте, пожалуйста, что я отрицаю возможность управления организацией или считаю, что люди — это просто марионетки, не имеющие никакого отношения к написанию сценария того спектакля, в котором они участвуют. Вовсе нет. Медицинские знания позволяют нам усилить или ослабить медицинские «причины» сохранения здоровья. То же самое справедливо и для организаций. Роль менеджеров заключается в осуществлении руководства и в поддержании здоровья организации за счет профилактики или лечения аномальных проблем. Задача руководителей состоит в том, чтобы довести организацию до Расцвета и удерживать ее в этом состоянии. По этой причине лидеры и те, кто выбрал профессию консультанта, должны понимать, что делает организацию здоровой, а что больной. Они должны понимать, почему организации движутся по этапам жизненного цикла и почему у них возникают нормальные, аномальные или патологические проблемы. Они обязаны не только уметь диагностировать проблемы, но также знать, как и когда необходимо их решать.

В этом разделе я изложу теорию, которую разрабатываю уже в течение тридцати лет для объяснения поведения организаций и для предоставления менеджерам инструментов изменения этого поведения. Эти инструменты помогают организационной культуре избегать аномальных проблем, направляют организацию на типичный путь, продвигают ее к Расцвету и удерживают в этом состоянии. Как вы увидите в последующих главах, эта теория прошла практическую проверку на предмет предоставления предсказуемых результатов более чем в пятнадцати странах.

Поняв, как происходит движение по типичному пути, мы обсудим, как можно выйти на оптимальный путь и как следует двигаться по нему. (См. главу 18.)

Исходные положения

Около тридцати лет тому назад я сделал интересное открытие: чтобы организация была эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе, ее менеджмент должен исполнять четыре управленческие роли. Я пришел к этому выводу в процессе написания своей докторской диссертации. В то время я изучал югославскую систему самоуправления⁴. Для западной теории и практики управления эта система была совершенно чуждой. В стране никто не владел капиталом. Все принадлежало обществу. Югославы называли его общественной собственностью. Но эта собственность не была государственной. Владение капиталом было подобно владению воздухом. Все общество имело доступ к капиталу, но не могло его потреблять как капитал. Таким образом, прибыль организации до амортизации должна была (и почти всегда так было) равняться расчетной величине амортизации. Люди получали не зарплату, а вознаграждение, рассчитываемое по схеме, подобной той, которая используется при распределении дохода между партнерами юридической фирмы. Работники выбирали своих представителей в рабочий совет, который проводил собеседования с кандидатами на должность директора предприятия. Каждый кандидат предоставлял совету планы того, что он собирался делать в случае его избрания на директорский пост. Директор избирался сроком на четыре года, но его могли снять с поста в том случае, если он нарушал существующие правила, например предпринимал действия, не получившие одобрения рабочего совета. Выглядит знакомо, не правда ли?

Югославы применяли принципы политической демократии в своих производственных и непроизводственных организациях и называли эту систему промышленной демократией. Ее слабость заключалась в том, что она не поощряла, а фактически уничтожала предпринимательскую инициативу. Предприниматели являются по своей природе индивидуалистами, и немногие предприятия могли найти себе директоров, которые знали, как брать на себя риски в таких условиях.

Для всех практических целей на предпринимательскую инициативу был наложен официальный запрет. Система разрешала коллективное предпринимательство — или банкротство. И банкротство наступило. Цель системы заключалась в создании нового человека, мотивация к труду у которого,

согласно Карлу Марксу, была отличной от мотивации «старого человека», озабоченного исключительно своим материальными интересами⁵.

Но в любом случае ситуация оказалась для меня крайне удачной. Я чувствовал себя как известный английский доктор, оказавшийся на корабле, на котором не имелось источников витамина С. Когда этот доктор увидел, что матросы, в течение долгого времени не получавшие с пищей витамина С, заболевают цингой, он осознал связь между дефицитом этого витамина и наступлением болезни. Наблюдая поведение организаций в Югославии, я обнаружил, что, если какая-то роль менеджмента, например предпринимательская, подавлялась, то у организаций развивались определенные предсказуемые управленческие «болезни». В моей книге «Как преодолеть кризисы менеджмента» (How to Solve the Mismanagement Crisis)^{6*} описываются стили неправильного управления, которые возникают в организации, когда ее менеджмент не может выполнять одну или несколько своих ролей. Важно было то, что я разработал методологию диагностики и терапии. Так как я мог видеть связь между каждой ролью и конкретным типом организационного поведения, я имел возможность определять, отсутствие каких ролей вызывает те или иные управленческие «болезни».

Вход	Выход	
<i>Роль менеджмента</i>	<i>Делает организацию</i>	<i>Временной диапазон</i>
Направляющая (Purposeful)	Результативной	Краткосрочный
Административная (Administrative)	Эффективной	Краткосрочный
Предпринимательская (Entrepreneurial)	Результативной	Долгосрочный
Интегрирующая (Integrative)	Эффективной	Долгосрочный

Используя эту модель, я научился анализировать и диагностировать организационные проблемы. Замечая, что компания медленно реагирует на изменения, я подозревал у нее недостаток Е (от *англ.* entrepreneurship), то есть предпринимательской инициативы. В то же время я предполагал дефицит А (от *англ.* Administration), администрирования, если компания регулярно

* Издано на русском языке. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. ред.*

осуществляла недостаточный и запоздалый контроль издержек или не могла должным образом обеспечить процесс подготовки технической документации. Затем я обнаружил, что если бы я мог «прививать» организации отсутствующие у нее роли, то она могла бы становиться результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. И мы добивались этого, увеличивая доходы компании с \$12 млн до \$700 млн без «разводнения» ее капитала за счет выпуска дополнительных акций. (Теперь доход этой компании превысил \$1,5 млрд.)

Так как новорожденная организация не достигает состояния Расцвета мгновенно, то освоение всех четырех управленческих ролей является необходимым условием ее развития. Поскольку организация осваивает эти роли последовательно, одну за одной, продвигаясь по типичной кривой жизненного цикла, то она регулярно сталкивается с проблемами, ассоциируемыми с отсутствием у нее соответствующих навыков. Когда организация «останавливается» и демонстрирует неспособность освоить конкретную управленческую роль, у нее возникают аномальные проблемы. Если задержка развития продолжается, то отсутствие этой управленческой роли может серьезно ослабить способность организации к выживанию.

Так как организация осваивает четыре управленческие роли в предсказуемой последовательности, то ее проблемы так же предсказуемы, как предсказуемы и способы их лечения.

Четыре управленческие роли

Давайте теперь исследуем подробно, что представляют собой эти роли. Они объясняют развитие организационных культур и, в частности, почему, когда и как происходят изменения на жизненном цикле.

Роль Р

Главной функцией руководства организации является выполнение роли **Р** (от *англ.* Produce), делающей организацию результативной в краткосрочной перспективе. Роль **Р** подразумевает целенаправленную деятельность. Но к какой же цели должна стремиться организация? К получению прибыли?

Представим себе пятерых людей, спускающихся по горной тропинке. Тропинка настолько узка, что люди могут идти только друг за другом. Справа от них находится глубокая пропасть, а слева — отвесная стена. Они идут уже несколько часов, распевая песни, отпуская шутки, смеясь и переговариваясь между собой. С точки зрения специалистов по организационному поведению, антропологов, психологов и социальных психологов, эти пятеро взаимодействуют между собой как члены одной организации.

Однако с управленческой точки зрения, несмотря на то что пятерка туристов сформировала социально интерактивную организацию, мы понимаем, что никаких процессов управления в ней не будет происходить до тех пор, пока ей не преградит путь обломок скалы, который ни один из пятерых не сможет сдвинуть в одиночку. В этот момент в группе начнется процесс управления. Кто-то должен будет планировать, организовывать, мотивировать и контролировать (или корректировать) действия, позволяющие группе убрать препятствие с пути. Этот «кто-то» не обязательно должен быть индивидом. Он может быть и группой, принимающей необходимые решения. Но в любом случае придется найти решение, которое позволит продолжить путь, то есть определить процессы, необходимые для идентификации и достижения цели.

Процесс управления возникает там, где есть задача, решение которой требует взаимодействия между людьми.

Если бы убрать кусок скалы с дороги мог один человек, то в организации деятельности группы отсутствовал бы элемент управления. Если бы те же пятеро человек шли по тропе с целью восхождения на вершину или обследования пещеры, то есть решения задачи, требующей постоянного взаимодействия, то процесс управления начался бы еще до того, как они подошли к началу маршрута. А что если бы группа просто шла на прогулку без какого-то четкого плана? До тех пор пока у группы есть цель, она нуждается в управленческом процессе. Необходимо формулировать цель и руководить ее осуществлением, а затем формулировать эту цель заново в случае изменения потребностей. Если цель не состоит лишь в том, чтобы не иметь никаких целей, то она не достигается сама по себе. (Оказывается, чтобы не иметь цели, также требуется затрачивать силы. Приверженцы дзен-буддизма утверждают, что требуется прилагать огромные усилия для того, чтобы не думать!)

Главная роль менеджмента состоит в том, чтобы определить цель организации или создать возможность ее определения. Какова цель создания организации?

Каждая организация должна иметь причину своего существования. Эта причина, например обломок скалы на тропе, находится в фокусе взаимоотношений между людьми.

Сотрудничая с любой организацией, я обязательно спрашиваю ее топ-менеджеров: «Почему вы работаете вместе? Как должны взаимодействовать отдел маркетинга с бухгалтерией или отдел кадров с исследовательским отделом? Какова цель существования вашей организации?» Меня удивляет, как часто они говорят мне, что цель их организации состоит в получении прибыли. Это совершенно неверный ответ. Я давал этот же ответ при интерпретации роли **Р** в книге «Как преодолеть кризисы менеджмента»⁷.

Экономическая теория действительно учит нас тому, что целью коммерческой организации является получение прибыли. Кто же станет с этим спорить? Однако многие организации бывают настолько озабочены получением прибыли, что оказываются банкротами. Но почему? Если компания фокусирует внимание на прибыли, то разве она не станет получать прибыль? Нет, поскольку такая логика путает причину со следствием.

Прибыль в чем-то подобна любви, здоровью или счастью. Если вы думаете о своем счастье и говорите: «Сегодня я должен быть счастливым», то можете испытать огорчение. Если вы постоянно говорите: «Я должен быть здоровым», то можете стать ипохондриком. А ваше заявление: «В мире должна царить любовь» способно вызвать в других людях волну ненависти. Поэтому вам надо спросить себя, что приносит вам счастье, здоровье и любовь. Вот что должно быть в центре вашего внимания. Фокус должен быть направлен на исходные факторы, обеспечивающие желаемый результат. Если вы просто фокусируетесь на результате и игнорируете исходные факторы, то создаете ожидания, которые могут оказаться невыполнимыми.

Если бы вы играли в теннис, то счет на табло был бы эквивалентен вашей прибыли. Но как можно успешно вести игру, если ваши глаза все время смотрят на табло? Поэтому вы должны перестать смотреть на счет и начать играть с максимальной самоотдачей, то есть следить за мячом и направлять его через сетку на поле соперника. Организации, которые концентрируют все свое внимание на доходе на акцию и показателе прибыльности, могут оказаться банкротами не вопреки, а именно благодаря своей ориентации на прибыль. Ведь в этом случае они могут потерять контроль над мячом.

Если вы будете наносить удары по мячу результативно, то есть безошибочно, и эффективно (для чего необходимо освоить также три другие роли), то вы выиграете матч. Выигрыш матча означает, что вы окажетесь с прибылью. В чем же тогда состоит цель коммерческой организации? Какую «скалу» она должна убрать со своего пути? За каким «мячом» она должна постоянно следить? Какой цели должна добиться организация?

Давайте вернемся к самым первым дням этапа Ухаживания, когда основатели еще только мечтают о создании своих организаций. Что они видят

в будущем? Прибыль? Возможно, но не это заставляет их вставать с постели ни свет ни заря. Они видят возможности заработать прибыль. Обратите внимание на мой выбор слов: *возможности заработать прибыль*. Прибыль является результатом, возможность — исходным фактором. Мы должны сконцентрировать внимание на исходном факторе, если хотим обеспечить желаемый результат. Мы должны наносить удары по мячу, использовать свои шансы и готовиться к каждой подаче как к решающей.

На какие возможности обращают внимание основатели? Они видят наличие неудовлетворенных потребностей рынка, потребностей, которые, как им кажется, они могли бы удовлетворить.

С управленческой точки зрения различие между коммерческой и некоммерческой организациями является несущественным. Обе организации имеют клиентов, и обе они, для того чтобы быть результативными, должны удовлетворять потребности своих клиентов. Организации имеют разные конечные цели: одна стремится получить прибыль, а другая — обеспечить политическое выживание. Но в обоих случаях исходное управление должно иметь один и тот же фокус: конкретное действие по обслуживанию и удовлетворению потребностей клиентов, для которых организация и существует. Другими словами, обе организации должны нацеливаться на создание добавленной стоимости.

Каждая организация — подразделение крупной организации или крупная организация сама по себе — имеет клиентов, ради которых она и существует. Без клиентов нет ни организации, ни менеджмента. Клиенты сбытовой организации называются покупателями, а бухгалтерия и отдел управления персоналом имеют дело не с покупателями, а только с клиентами, которые находятся внутри самой организации.

По определению у каждой организации имеется причина ее существования: она заключается в удовлетворении потребностей клиентов, которые они не могут удовлетворить сами.

Если организация не фокусируется на потребностях клиентов, то она ведет себя подобно раковой опухоли: существует и потребляет ресурсы, но не обслуживает клиентов. Она обслуживает только себя.

Принимая решение, менеджер должен прежде всего спросить себя, в чем заключается роль Р. Кто клиенты его организации? Каковы их потребности? Какие потребности может и будет удовлетворять организация? В этом состоит цель организации, которой он управляет. Сказанное относится не только к топ-менеджменту, но и к менеджерам любых уровней.

Если организация выполняет функцию Р, то она оказывается результативной, потому что удовлетворяет те потребности, ради которых она существует. Мы измеряем результативность в терминах возникновения

повторного спроса на услуги организации. В бизнесе это называется лояльностью бренда. Придут ли клиенты к нам еще раз? Если они больше не придут за той же услугой или тем же продуктом, то это значит, что их потребности остались неудовлетворенными и что организация работает нерезультативно.

Прибыль, как отмечалось выше, является индикатором того, насколько хорошо организация исполняет четыре управленческие роли. Другими словами, она показывает, насколько результативна и эффективна организация в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Организационная результативность говорит о достижении цели, ради которой создавалась организация. Шариковая ручка результативна, если она пишет. Но что если ручка не пишет, но вы можете почесать ею за ухом? Если она создавалась именно для этой цели, то тогда она должна называться не «ручкой», а «чесалкой». А как насчет стула? Стул будет стулом, если вы сможете на нем сидеть. Но почему бы не называть его коровой? — Пожалуйста, но только если он будет давать молоко. «Раз я могу сидеть на корове, то почему бы не назвать ее стулом?» — спросил меня один студент. «Потому что корова была создана не для того, чтобы на ней сидели», — ответил я.

Я вновь заявляю, что все, абсолютно все в этом мире создавалось с определенными целями. Лампа обеспечивает освещение, печка — тепло и так далее. То же самое можно сказать и о нас, людях. Например, кто-то появился на свет для того, чтобы писать книги. Несмотря на это он может тратить свою жизнь на то, чтобы просто почесывать голову шариковой ручкой. Когда вы занимаетесь тем, для чего пришли в этот мир, то вы самореализуетесь. Когда после длительного перелета через несколько часов поясов я знакоблю слушателей со своими идеями на лекции, которая может продолжаться шесть часов подряд, то я ощущаю себя помолодевшим. Я чувствую в себе больше сил, чем было у меня до того, как я вошел в аудиторию. Но если вы попытаетесь заставить меня прочитать курс лекций на не интересующую меня тему, то я лучше попрошу вас сразу же меня пристрелить! Я не сомневаюсь, что если бы мой бухгалтер посетил мои лекции по бухучету, то он сразу же вызвал бы расстрельную команду.

Но не только стулья, коровы и люди наподобие меня имеют свое предназначение. Есть оно и у организаций. Поэтому, образно говоря, они должны следовать своему внутреннему голосу и не «чесать за ухом», если были созданы для того, чтобы писать книги. Подобно тому как я не способен преподавать бухучет, так же и некоторые организации не могут и не должны заниматься фундаментальными исследованиями. Зато они могут знать, как обеспечить промышленное использование новых технологий,

навыками разработки которых они не владеют. Некоторые компании прекрасно умеют наладить розничную торговлю готовой одеждой. Однако не следует просить их создавать изделия «от кутюр». Ведь даже если бы они пригласили лучших модельеров, то эти творческие люди не смогли бы выжить в обстановке жесткой экономии, которая характерна для культуры розничной торговли с ее невысокими наценками к себестоимости товара.

В современном деловом жаргоне существует понятие ключевых компетенций. Организации должны быть привержены этим ключевым компетенциям, которые не сводятся просто к знанию ноу-хау и умению использовать специальное оборудование. Эти компетенции включают в себя также и приверженность определенной организационной культуре.

Несколько лет тому назад я занимался изучением работы театрально-концертных организаций. (В 1969 году я первым в мире разработал программу подготовки магистров искусства для UCLA.) В ходе исследований я посетил симфонический оркестр Миннеаполиса, который теперь называется оркестром штата Миннесота. В то время художественным руководителем и дирижером этого оркестра был Станислав Скровачевский. Совет управляющих оркестром в день моего приезда в Миннеаполис обсуждал вопрос о том, следует или нет открывать летний сезон общедоступным концертом на эстраде в городском парке, подобно тому как это делает Бостонский оркестр при открытии фестиваля «Бостон попс». Скровачевский был решительно против этой идеи. «Вы не можете, — говорил он — просить музыканта, который всю зиму играл Паганини, переключиться на исполнение произведений Соузы, а на закрытии летнего сезона сыграть концерт Мендельсона». На языке бизнеса это означало: «Вы не можете использовать одних и тех же работников для выпуска Rolls-Royce и Yugo». Производители Yugo не имеют той приверженности качеству, которой обладают производители Rolls-Royce. Требуются годы, чтобы выработать эту приверженность и сделать ее неотъемлемой частью производственной культуры. Обе линейки продуктов по-своему хороши. Но Бостонский оркестр предлагает две разные линейки и имеет два состава: один играет популярную, а другой классическую музыку. Летом ведущие музыканты исполняют камерную музыку, а все остальные играют на общедоступных концертах на открытых площадках.

Другими словами, каждая организация должна решить, кто она есть и что она собирается делать. Организация не может заниматься без разбору

всем, что позволяет ей заработать деньги в данный момент. Вам не следует пытаться доить стул, даже если цена на молоко подскочила до заоблачных высот.

Как же организация определяет свою роль **Р**?

В «Мудрости отцов» равин Хиттел спрашивает: «Если я не для себя, то кто для меня? А если я для себя, то кто я есть?» Как я уже говорил, все имеет свое назначение, и оно заключается в обслуживании потребностей других людей. Лампа дает свет, чтобы я мог писать. Пища, которую я потребляю, подкрепляет мои силы. Кровать в комнате стоит для того, чтобы я мог на ней спать. Ничто в жизни не должно существовать только для себя. Все, что существует только для себя, подобно раковой опухоли, которая не выполняет никакой другой функции, кроме уничтожения живого организма. К сожалению, некоторые люди подобны такой опухоли. Живя только для себя, они становятся чистыми потребителями. Они берут из земли, из воды и от людей больше, чем оставляют после себя. Они разрушают общественные ценности. Они являются социально бесполезными, а в некоторых случаях опасно вредными существами. Устойчивое развитие — это не пустой девиз.

Чтобы быть функциональной, то есть результативной, организация изначально должна определить, для кого она существует, кто ее клиенты и какие их потребности она будет удовлетворять. Ни одна организация не может и не должна делать всё для всех. Сегментируйте рынок, а потом приступайте к работе. Это означает: определите потребности своих клиентов; получите результаты, к которым вы стремитесь; действуйте так, как от вас этого ожидают.

В этом заключается роль **Р**, в случае ее надлежащего исполнения она обеспечивает организации те результаты, ради которых та существует.

Роль А

Что можно сказать об эффективности в краткосрочной перспективе?

Чтобы обеспечить эффективность в краткосрочной перспективе, менеджмент должен заниматься регламентированием, планированием и организацией. Он должен следить за тем, чтобы нужные события происходили в нужное время, с нужной интенсивностью и в нужной последовательности. В этом заключается суть администрирования. Поэтому менеджеры должны думать линейно, логически строго и уделять внимание деталям. Надлежащее администрирование помогает организации не изобретать заново колесо всякий раз, когда ей требуется объехать какое-то препятствие на своем пути.

Роли **Р** и **А** могут обеспечить результативность и эффективность в краткосрочной перспективе. Только за счет исполнения этих двух ролей организация может стать прибыльной в краткосрочной перспективе.

Воображение важнее знания.

Альберт Эйнштейн

Что же требуется для обеспечения долгосрочной результативности?

Давайте снова вернемся к примеру из области тенниса. Перебрасывание мяча через сетку на половину соперника соответствует роли Р. Нанося результативный удар, мы добиваемся цели, ради которой бьем ракеткой по мячу. Учась играть в теннис, тренируя и совершенствуя свои движения, позволяющие затрачивать минимум усилий ради выполнения максимально сильного и точного удара, мы осваиваем роль А, делающую нашу игру эффективной.

Но выигрыш одного мяча — это только начало. Чтобы победить в матче, надо сделать больше, чем просто выиграть один гейм.

Вы должны обеспечить выполнение двух дополнительных функций для того, чтобы стать результативным и эффективными в долгосрочной перспективе. Первая из них — роль Е.

Для того чтобы выиграть теннисный матч, недостаточно перекинуть мяч на поле противника один раз. Чтобы нанести следующий удар, вы должны подготовиться к нему, спрогнозировать, куда попадет мяч, и занять удобную позицию для приема. Вы должны мыслить стратегически. Следует ли выходить к сетке? Следует ли вернуться в центр корта? Чтобы быть результативным в долгосрочной перспективе, вы должны предвидеть будущее событие и подготовиться к его наступлению. Для этого требуется наличие двух качеств: креативности и готовности к принятию риска.

Долгосрочная результативность требует от нас умения предсказывать будущее. В какое место попадет следующий мяч? Каким будет следующее поколение потребностей? Для ответа на эти вопросы необходима креативность, позволяющая предсказывать то, что еще не произошло. Но это еще не все. Мы позиционируем себя на корте с учетом прогнозируемого места попадания мяча, но ведь мяч может оказаться совсем не там, где мы его ждем. Поэтому, занимая позицию на корте, мы идем на риск.

Способность планировать сегодняшний день с учетом ожидаемых за-втрашних событий требует креативности и готовности рисковать.

Роль, которая визуализирует будущее изменение потребностей и про-активно позиционирует организацию с учетом прогнозируемого будущего, я называю предпринимательской ролью, или ролью Е. Если она исполняется должным образом, то организация становится результативной в долго-срочной перспективе. Другими словами, организация всегда будет готова

реагировать на будущие потребности. Предпринимательство подобно планированию — определению не того, что надо делать завтра, а того, что надо делать сегодня с учетом того, что мы ожидаем и хотим от завтрашнего дня.

Вы должны быть креативными, чтобы предвидеть будущее. Вы должны представлять себе, каким оно будет, чтобы подготовиться к его наступлению. Что же это означает в действительности?

Творческие личности способны видеть будущее сквозь туман настоящего. Когда мы смотрим вперед сквозь туман, мы получаем лишь ограниченную информацию, и ее достоверность постоянно изменяется. Мы видим фрагменты пейзажа, но по мере движения тумана вместо одного фрагмента перед нами появляется другой. Творческие люди используют эту отрывочную информацию как составные элементы головоломки. При этом для получения законченной картины они заменяют отсутствующие элементы головоломки теми элементами, которые они создают в своем воображении.

Но я хочу повторить еще раз, что одной креативности здесь недостаточно. Чтобы успешно действовать в этом будущем, необходимо идти на риск.

Что мешает теннисисту оказаться там, куда, по его мнению, прилетит следующий мяч? Возможно, мяч летит слишком быстро, а игрок находится не в форме и медленно передвигается по корту. Или он не хочет рисковать и начинать движение до того, как узнает *наверняка*, куда приземлится мяч. Он ждет, пока мяч ударится о землю, и, только увидев это место, начинает движение к нему. Очевидно, что часто такая реакция оказывается запоздалой.

Некоторые менеджеры ведут себя подобным образом. Они говорят: «Мы еще не знаем, как поведет себя рынок. Давайте подождем, пока картина прояснится».

Если в быстро изменяющихся условиях менеджмент действует слишком медленно и осторожно, то его организация будет демонстрировать реактивное поведение. Однако роль предпринимательства заключается не в *адаптации* к изменяющимся условиям. Адаптация подразумевает реактивное, а не проактивное поведение. Мы должны прогнозировать и планировать будущее и уже сейчас действовать соответствующим образом. Постарайтесь понять это требование правильно и не делать ошибок.

*Мы не можем позволить себе роскошь сидеть
и ждать наступления будущего до того, как ре-
шим, что следует делать сейчас.*

Роль Е делает организацию результативной в долгосрочной перспективе за счет придания ей проактивности. Мы сможем нанести следующий удар

(выполнить роль **Р**) и заработать очко, если сумеем предвидеть будущее и примем на себя риск подготовки к нему.

Роль I

А что можно сказать о долгосрочной эффективности?

Давайте рассмотрим эту роль подробнее. Я думаю, это рассмотрение отчасти поможет объяснить причину временного доминирования японского стиля менеджмента над западным. Оно позволит также понять, почему японцы постепенно теряют свое конкурентное преимущество и почему западногерманская экономика демонстрировала превосходные результаты до объединения Германии. Кроме того, и совсем не случайно, оно объяснит, почему организации стареют и как они могут кратчайшим путем прийти в состояние Расцвета. Читайте внимательно.

Существуют организации, которые управляются одним человеком, превосходно справляющимся с ролью осуществления обслуживания (**Р**), а также с администрированием (**А**) и предпринимательской (**Е**) ролями. Такие **РАЕ** менеджеры принимают решения, сфокусированные на потребностях покупателей, а их организации демонстрируют высокую результативность — **Р**. Эти организации стремятся к повышению эффективности и отлично управляют своими производственными процессами. Они не допускают бесполезного расходования ресурсов (функция **А**). Кроме того, благодаря своим предпринимательским способностям (**Е**) они умело предвидят потребности рынка и осуществляют упреждающие действия для их удовлетворения.

Что происходит, когда такие менеджеры — безусловно, редкие птицы — покидают организацию? Как правило, в подобных случаях организации начинают испытывать серьезные трудности, а иногда даже умирают.

Чтобы организация могла обеспечить себе долгосрочное выживание, она должна быть независимой от любых входящих в ее состав индивидов. Например, католическая церковь существует уже 2000 лет и может просуществовать еще двести тысячелетий независимо от личности ее будущих пап. Это объясняется тем, что католичество является организованной религией.

Если взглянуть на католическую церковь, исключив из рассмотрения любые вопросы, связанные непосредственно с католической религией, то нетрудно увидеть, что эта церковь сталкивается с теми же проблемами выживания, что и любая другая организация. Поэтому можно утверждать, что для обеспечения своего долгосрочного выживания организация должна иметь культуру ценностей, объединяющую ее трансцендентальным образом с такой силой, которая превосходит силу любого отдельного индивида.

Организации должны обладать видением (цель существования), ценностями, философией, ритуалами, моделями поведения и верованиями, которые объединяют людей независимо от выполняемых ими функций.

Интегрирующая роль (I) создает культуру взаимозависимости и ответственности, воспитывающую уникальную организационную культуру.

Интеграция означает превращение организационного сознания из механистического в органическое.

Давайте теперь разберем каждое слово из этого определения интеграции.

Прежде всего вы должны понять, что интегрировать — это значит совершать определенное действие, то есть что-то делать. Интеграция не подразумевает пассивности. Вы должны проводить изменения сами, а не ждать, пока их осуществит кто-то другой. Если вы просто ждете и ничего не делаете, то система дезинтегрируется сама по себе. Это все равно, что купить дорогую машину и никогда на ней не ездить. Вы можете вообще не дотрагиваться до машины. Однако через какое-то время ею просто нельзя будет пользоваться, и она сама начнет разваливаться на части. То же самое можно сказать и про ваш любимый садик. Ведь даже самые прекрасные сады, если за ними не ухаживать, становятся неопрятными и запущенными.

Под влиянием энтропии все системы со временем распадаются. Для того чтобы осуществлять интеграцию, необходимо постоянно противодействовать энтропии.

Проводить изменение — это значит делать сегодня что-то такое, чтобы завтрашняя ситуация отличалась от вчерашней. Интеграция не происходит сама по себе. Для ее осуществления необходимо прикладывать усилия. Менеджер, выполняющий роль I, должен быть активным и настойчивым.

Объяснить, что такое *организация*, довольно трудно. Часто во время лекций я спрашивал своих слушателей, насколько крупными являются их организации и сколько человек в них работает. Обычно слушатели давали ответ после изучения уставов своих компаний или ведомостей по зарплате; однако никто из них не обращал взгляд в правильном направлении.

Чтобы менеджер знал, сколько членов организации он должен интегрировать, ему следует вспомнить об обломке скалы из одного из предыдущих примеров. Какие потребности должна удовлетворять организация? Кому следует поручить убрать препятствие? В каждой ситуации возникает своя взаимозависимость между людьми, которой должен управлять менеджер. Поэтому здесь я задаю следующий вопрос: «Кто те люди, взаимодействия которых вы должны управлять, и как их следует вознаграждать, чтобы мотивировать убрать обломок скалы с дороги?» Одним из этих людей вы

платите твердый оклад, другим — комиссионные, а третьих, возможно, вы вознаграждаете тем, что приглашаете их пообедать и таким образом тешите их самолюбие. Как и кому вы платите, не имеет значения до тех пор, пока ваши действия остаются этичными. Значение имеет то, что вы знаете, каким является обломок скалы, кому надо поручить убрать его с пути и как вы должны вознаграждать людей, чтобы стимулировать их к выполнению этого задания.

Неопытный менеджер может ошибочно заявить, что он не может выполнить задание потому, что необходимые ему работники не находятся исключительно в его подчинении. Нет ни одного менеджера — об этом я говорю на основании своего опыта сотрудничества с сотнями организаций и тысячами руководителей, — который бы имел всех необходимых ему людей непосредственно в своем подчинении. Президент Bank of America Сэм Армакост поддержал эту точку зрения, заявив: «Вы не должны быть собственником автострады для того, чтобы иметь право ею пользоваться. Вам достаточно просто оплатить проезд по ней».

Хорошие менеджеры сначала идентифицируют свои «препятствия» — свои обязанности и задачи — путем идентификации клиентов своей организации. Затем они решают, кому они могут поручить выполнение конкретного задания. После этого они думают о том, как будут вознаграждать этих людей за сделанную работу. Кому-то надо будет платить зарплату. А с кем-то придется расплачиваться другим образом.

Каждый менеджер хорош ровно настолько, насколько он способен анализировать цель своей организации, а также потребности и желания людей, которые будут обеспечивать достижение этой цели.

Слабые менеджеры способны убрать с пути лишь мелкие камни, а не обломки скал. Они концентрируют внимание только на тех задачах, которые могут решить люди, находящиеся в их прямом подчинении.

Хорошим способом оценки менеджера является суммирование числа «обязательств других людей», которыми он располагает в «банке обязательств». Чем больше людей имеют обязательства перед менеджером, тем больше помощи он сможет от них получить, когда ему придется убирать камни с дороги. Поддерживайте своих коллег. Следите за тем, как и где вы можете оказаться им полезны. Помогайте им устранять возникшие препятствия. Накапливайте их обязательства перед вами в «банке обязательств». Придет день, когда вам понадобится их помощь.

Хорошие менеджеры осознают взаимозависимость внутри организации. Они делают все возможное для поддержки своих коллег и для налаживания сотрудничества с ними, и люди оказывают им ответную помощь. Другими словами, хороший менеджер — это командный игрок.

Численность организации зависит от стоящих перед ней задач. Обычно она не ограничивается теми людьми, которые непосредственно подчиняются менеджеру или просто получают зарплату в организации. Я консультировал одну страховую компанию, которая для продажи своих полисов привлекала независимых агентов. Поскольку эти агенты продавали также страховые полисы конкурентов, то отношение к ним в этой компании было недоброжелательным. Штатные работники компании пренебрежительно высказывались в их адрес и всегда подчеркивали свой более высокий статус. Я спросил менеджеров компании, действительно ли они нуждаются в этих независимых агентах. Все менеджеры ответили, что эти люди им абсолютно необходимы. Но если это так, сказал я им, то несмотря на то, что они не получают у вас зарплату и не находятся в вашем подчинении, они все равно являются членами вашей организации, и вы должны руководить ими и обеспечивать им мотивацию к труду. Вы просто обязаны интегрировать их в свою организацию. Вы будете обращаться с ними иначе, чем со штатным персоналом, использовать другие методы мотивации и контроля их деятельности, но вы должны управлять ими, потому что вы нуждаетесь в них.

Компании, развивающиеся за счет продажи франшиз, сталкиваются с подобной проблемой. Часто франчайзера и франчайзи разделяет пропасть, подобная Большому Каньону, и в итоге многим франчайзи приходится подавать в суд на своих франчайзеров. Являются ли франчайзи членами организации? В соответствии с моим определением они обязаны ими быть. Независимо от того, состоят они в штате или нет, они входят в состав организации, потому что помогают ее продвижению вперед.

Это очень серьезная проблема, имеющая множество подводных камней. Всякий раз, когда я консультирую организацию-франчайзера, я прошу ее руководителя провести встречу с представителями франчайзи, чтобы мы могли решить проблемы сообща. Однако менеджеры регулярно отказываются подключать к процессу принятия решений тех, с кем у них возникают проблемы.

Давайте сделаем теперь еще один шаг вперед.

Действительно ли работники компании заинтересованы в расчистке пути? Нуждаетесь ли вы, как лидер организации, в их поддержке, энтузиазме и желании убрать обломок скалы с дороги?

Ответ здесь очевиден, но не так-то просто осуществить надлежащие действия. Менеджеры неохотно приглашают лидеров профсоюзов на совещания,

где они могли бы решить проблемы сообща. В некоторых случаях такая сдержанность может быть оправданной. Возможно, ваши рабочие состоят в профсоюзе, охватывающем целую отрасль, и его лидеры беспокоятся совсем о другом «обломке скалы» — о профсоюзе в целом и о своем политическом положении в нем. Так как они намереваются сдвигать совершенно другой камень, то их личные интересы будут мешать им принимать участие в устранении вашего препятствия. Они захотят принять такое решение, которое поможет убрать их камень и которое способно подорвать вашу способность обеспечить их участие в уборке вашего камня. Но если это не так, то почему бы вашим рабочим не разделить с вами проблемы и не участвовать в принятии решения по ним?

Вот еще один пример. Являются ли волонтеры некоммерческой организации ее членами? Можете ли вы управлять ими так же, как если бы они были штатными работниками? Скорее всего, нет. Нуждаются ли они в том, чтобы ими руководили? Безусловно! Но как? Спросите их, почему они пошли в волонтеры. Выясните, какие у них потребности, и спросите себя, как вы можете их удовлетворить таким образом, чтобы облегчить себе устранение обломка скалы, лежащего на вашем пути⁸.

Механистическое или органическое сознание?

Теперь, когда мы выяснили смысл слов «изменять» и «организационный», давайте обратимся к термину «сознание». Что же оно означает?

Каждая организация обладает индивидуальностью, собственными моделями поведения и своим стилем. Если мы знаем организацию, то можем предсказывать ее поведение. Например, мы знаем, что бюрократические организации теряют папки с делами, долго реагируют на запросы и часто дают неадекватный ответ даже после длительных проволочек. Интегрировать — это значит изменять сознание, поведение, культуру и систему убеждений организации и превращать их из механистических в органические.

Что такое *механистическое сознание*? Возьмем, для примера, стул с четырьмя ножками. Вы идентифицируете этот предмет как стул, потому что можете сидеть на нем. Если вы не сможете на нем сидеть, то он не будет стулом. Мы определяем предмет по выполняемой им функции.

Молоток является инструментом, если он используется для забивания гвоздей. Если кто-то использует его для нанесения увечий другому человеку, то такой молоток превращается из инструмента в орудие преступления.

Если он висит на стене в качестве украшения, то он является не инструментом, а декоративным элементом интерьера.

Что произойдет со стулом, если у него сломается ножка? Он перестанет функционировать в качестве стула, так как никто не сможет на нем сидеть. Чтобы стул мог выполнять свою основную функцию, кто-то, пришедший *извне*, должен его отремонтировать.

Почему бы одной из оставшихся ножек не поменять свое положение таким образом, чтобы стул мог и на трех ножках быть устойчивым и выполнять свою основную функцию? Очевидный ответ на этот вопрос заключается в том, что между элементами неодушевленных предметов или механизмов нет внутренней взаимосвязи. Старт космического корабля стоимостью в миллиарды долларов может быть отложен из-за неисправности устройства стоимостью всего в несколько долларов. Если это устройство не работает, то для его починки или замены требуется внешнее вмешательство. Такова природа механистического сознания. Оно не предусматривает внутренней взаимосвязи частей целого, обеспечивающей его надлежащее функционирование.

В организациях механистическое сознание часто называется местничеством, туннельным зрением или силосным мышлением. Каждое подразделение организации действует само по себе и для себя, а не как часть единой системы. Чтобы заставить систему работать как единое целое, кто-то находящийся *вне системы* должен наладить управление взаимозависимостью ее элементов.

Степень дезинтеграции некоторых компаний такова, что их аутсайдерами считаются покупатели и поставщики. Есть компании, считающие аутсайдерами своих работников и даже своих президентов.

Давайте сравним механистическое сознание с органическим. Посмотрите на свои руки: они служат для того, чтобы писать, жестикулировать или держать предметы. Что произойдет, если я сломаю палец? Будет ли моя рука функционировать по-прежнему? Безусловно. Другие пальцы руки вполне смогут справиться с функциями сломанного. Я могу лишиться трех пальцев, но при этом моя рука все равно останется рукой — пусть и не такой умелой, как прежде. В любом случае иметь руку без трех пальцев лучше, чем не иметь руки вообще. Рука будет продолжать функционировать. Почему? Что делает руку рукой? Пять взаимосвязанных пальцев, каждый из которых «думает» как рука.

Если бы я потерял руку и мне поставили протез, то мне потребовалась бы помощь специалиста, чтобы научиться тому, как согласованно управлять всеми частями этого протеза. Когда я учу части протеза вести себя подобно руке, я исполняю роль **I**, создающую взаимосвязь между

отдельными компонентами ради достижения общей цели. Здесь мы имеем пример *органического сознания*⁹.

Для иллюстрации сказанного расскажу вам притчу. К трем работающим каменщикам подошел прохожий и спросил их, что они делают. «Я кладу кирпичи», — ответил первый каменщик. «Я возвожу стену», — ответил второй каменщик. «Мы строим здание, где можно будет молиться богу», — ответил третий.

Именно третий из этих каменщиков понимает смысл взаимозависимости и ее цель. Когда элементы системы осознают свою взаимосвязь и ее цель — обеспечение полной взаимозаменяемости, — то тогда организация становится эффективной в долгосрочной перспективе.

Это внутреннее чувство общей принадлежности и взаимосвязи я называю интеграцией. Именно интеграция делает организацию эффективной.

Хорошо интегрированная организация не нуждается в дополнительных ресурсах на случай непредвиденных затруднений. Чтобы обеспечить достижение общей цели, все компоненты такой организации в случае необходимости могут поддерживать друг друга. В то же время ни один из этих элементов не является незаменимым.

Такая взаимозаменяемость не требует физической близости или физической связи элементов. Если вы сломаете палец, то ваши глаза могут наполниться слезами. Что же при этом происходит? «Мы принадлежим друг другу», — ответили бы глаза и палец, если бы могли говорить. «Мы составляем одно целое. Боль одного — это боль другого». Скептик может возразить и сказать, что такая взаимозависимость объясняется наличием физической связи в рамках единой нервной системы человека. Но на это я отвечу вопросом: «Если бы палец сломали не вы, а ваш маленький сын, то разве вам не было бы больно?» Вы не должны быть связаны физически с чем-то или с кем-то, кто, по вашему мнению, является частью вас, чтобы испытывать общую с ним радость или боль.

Исходный фактор (роль)	Процесс преобразования	Результат
Удовлетворение ожидаемых потребностей	Функциональный	Результативность в краткосрочной перспективе
Администрирование	Организирующий	Эффективность в краткосрочной перспективе

Проверка вашего понимания

Я часто провожу эту проверку среди своих слушателей, чтобы убедиться в правильности понимания ими каждой из четырех ролей менеджмента. Следующая ситуация знакома многим.

Однажды, когда одному моему сыну было три, а другому четыре года, я сидел в гостиной и читал воскресную газету. Какое-то время дети спокойно играли в своей комнате, но затем начали драться.

«Папа, — кричал один, — это мое».

«Не-е-ет, — ныл другой, — это мое-е-е».

«Папа-а-а-а!»

Здесь задаю первый вопрос. Если дети зовут меня для разрешения спора, то, в соответствии с моим определением, какими являются их отношения: органическими или механистическими?

Их отношения являются механистическими. Они не могут разрешить проблему самостоятельно. Им требуется внешнее вмешательство для исправления того, что не работает во взаимоотношениях между ними. Я направился в детскую комнату. В то время, когда я еще обладал силами, чтобы устанавливать правила поведения, все игрушки были общими. Не существовало разделения на «мое» и «его». Но я ожидал, что это произойдет. В то воскресенье оба сына хотели играть на ксилофоне, и это желание возникло у них одновременно.

«Это мое!»

«Нет, мое! Я взял его первым».

«Папа, скажи ему, чтобы он отдал его мне».

Вам знакомы подобные сцены. Каким должно быть здесь решение Р? Как бы вы решили проблему, используя роль Р, или, образно говоря, «ви-тамин» Р?

Вот ответ, который я чаще всего получаю на этот вопрос: «Забрать ксилофон и унести его из комнаты».

Это действительно решение проблемы, но советую вам проявить осторожность. Кто является клиентом в данной ситуации? Отец. Ведь именно я хочу мира и спокойствия. Так я удовлетворяю свои потребности. Дети по-прежнему готовы биться друг с другом, а я забираю у них предмет спора.

Я наблюдаю такие ситуации очень часто. Подобное произошло со мной в Италии. Однажды, когда у меня возникла проблема, я попросил о помощи. Но все отвечали мне: No problems. Видимо, у итальянцев это было эквивалентом «Это не моя проблема». Некоторые менеджеры, даже не будучи итальянцами, используют тот же подход к решению проблем. Когда коллеги или подчиненные обращаются к ним со своими проблемами, такие менеджеры решают свои собственные задачи: они стараются покинуть линию огня. Но людям, обратившимся к ним за помощью, не становится от этого легче.

Еще одно решение: «Почему бы не купить второй ксилофон?»

Неплохая идея, если ваше базовое предположение было верным. Но действительно ли дети ссорятся из-за того, что хотят играть на ксилофоне? Если они в самом деле хотят выразить свои чувства с помощью звуков воскресным утром и каждому требуется именно ксилофон, то мне следует пойти купить вторую игрушку. Это будет решение Р, потому что потребности клиента должны быть удовлетворены. Но верите ли вы в то, что дети с утра захотели поиграть на ксилофоне? Может быть, они ссорились из-за того, что стремились поднять побольше шума? В этом случае следовало бы принести с кухни кастрюлю и сковородку, чтобы один мог играть на ксилофоне, а другой — на кухонной посуде.



Из Wall Street Journal. Permission. Cartoon Features Syndicate

Но возможно, что шум не был их главной целью. Может быть, они дрались просто из чувства соперничества, пытаясь проверить на прочность

позиции друг друга. Если бы я не позволил им бороться за обладание ксилофоном, то они стали бы сражаться за кастрюли и сковородки. Им необходимо было бороться за что-нибудь. В этом случае я должен был предоставить им свободу, предупредив: «Послушайте, ребята, не зовите меня до тех пор, пока вы не разобьете в кровь друг другу носы!»

Чтобы найти решение Р, вам прежде всего надо идентифицировать клиента, а затем методом проб и ошибок постараться выяснить его потребности. Клиент может быть внутренним или внешним; в последнем случае он называется покупателем. Вы узнаете, что правильно идентифицировали потребность, когда увидите, что ваш клиент остался доволен приобретенным продуктом. Не проявляйте отцовской или материнской заботы о клиенте. Никто из нас в действительности не понимает, почему мы делаем то, что делаем, особенно первое время. Сколько человек может объяснить, почему они купили именно такую машину? Они могут назвать причину, но способны ли они научно доказать ее истинность? Никакие теории не могут объяснить поведение потребителей потому, что поведение человека часто не поддается объяснению. Мы выдвигаем и проверяем свои гипотезы, чтобы понять, какая из них является более правильной. Но даже когда гипотеза работает, мы не можем научно объяснить, почему это происходит.

Клиенты верят, что имеющуюся у них потребность они могут удовлетворить с помощью конкретного товара или услуги. Но если товар или услуга не покупаются регулярно, то клиенты не знают, удовлетворит ли сделанная покупка их потребности. В качестве менеджера вы можете проверить свое решение — что, по вашему мнению, является потребностью клиентов. Например, предложение А. Покупают ли они этот продукт регулярно? Если нет, то испытайте продукт Б. Если Б им понравится, то они должны прийти за ним снова. Вам необходимо проводить испытание до тех пор, пока клиенты не станут привычно покупать продукт Б. Только тогда вы будете знать, что определили реальную потребность.

Лояльность бренду — проявляющаяся в повторных покупках — служит доказательством того, что вы удовлетворяете потребность независимо от того, можете ее идентифицировать и описать или нет. В действительности значение имеет не точное знание потребности. Значение имеет удовлетворение потребности, какой бы она ни была в нашем представлении, которое подтверждается тем фактом, что люди повторно покупают наш продукт.

Чтобы узнать, живет ли семья как семья, выясните, приходят ли супруги домой, потому что они хотят быть вместе, или потому, что у них нет другого выбора. Если члены семьи живут порознь, то для этого всегда есть причина.

Как насчет решения А?

Чтобы реализовать решение А, вы должны найти процедуру, обеспечить ее повторение, установить закон и порядок. Вам следует действовать согласно указаниям книги для родителей, применяя на практике рекомендуемые семейные стандарты. Возможно, в соответствии со сложившимися порядками игрушка должна быть отдана ребенку, который взял ее первым или который играл ею меньше всех. Возможно, правила потребуют, чтобы младший всегда уступал старшему или, напротив, старший уступал младшему. Может быть, придется бросить жребий. Если вы осуществляете решение А, то текущие потребности детей в этом случае игнорируются. Решение А фокусируется на потребностях семейной ячейки, которая строго придерживается существующих стандартов: в одних и тех же условиях всегда должно применяться одно и то же правило. Вы ориентируетесь на порядок и на определенное правило, а затем реализуете его на практике. В таких условиях дети не являются клиентами. Клиентом является семейная ячейка. Чтобы поддержать эффективность ваших родительско-управленческих усилий, вы должны применять то же самое решение во всех подобных ситуациях в будущем. А как насчет потребностей детей? Что если их потребность обусловлена желанием одержать верх над своим братом, чтобы показать, кто в доме «хозяин»? Если бы они играли одни и каждому отводилось определенное время на пользование ксилофоном, то, вероятнее всего, они забыли бы об этой игрушке и начали бы бороться за обладание мячом или чем-то другим.

А что можно сказать о решении Е?

«Распилите ксилофон пополам и дайте каждому по половине игрушки!»

Это творческое решение является вариацией решения Р: вы по-прежнему пытаетесь удовлетворить то, что, по вашему мнению, представляет собой потребность в ксилофоне. Вы верите, что дети хотят поиграть на инструменте или просто поднять шум.

Решением Е будет не каждое креативное решение. Решение Е — проактивная реакция на проблему — намечает другую, более сильную потребность, которая может переключить на себя энергию детей с их текущей потребности, какой бы острой она ни была. Решением Е может быть предложение посмотреть телевизор, поиграть в футбол или пойти в кино. В результате дети сфокусируются на новой потребности, отличной от той, которая породила конфликт.

Труднее всего найти решение I. Если вы реализуете решение I, то значит, вы действительно хотите устранить зависимость от внешнего вмешательства. Другими словами, вы хотите, чтобы дети не обращались к вам за помощью при решении своих споров. Если они постоянно просят вас вмешиваться в их конфликты, то их сознание является механистическим, а не органическим.

Кто-нибудь из моих слушателей обычно предлагает «научить детей играть вместе».

Но это решение не будет решением **I** в чистом виде. Фактически оно предполагает зависимость от внешнего вмешательства: путь выхода из конфликтных ситуаций должен задаваться родителями. Ситуация становится подобной той, в которой отец чинит стул, сломанный детьми.

Иногда слушатели предлагают такое решение: дать каждому ребенку по одной ударной палочке, чтобы они могли играть на ксилофоне вместе. Но оно, как и предыдущее, предполагает установление порядка извне.

Настоящее решение **I** требует, чтобы дети справлялись со своими проблемами сами. Моя роль отца, подобно роли любого менеджера, состоит в том, чтобы, как сказал президент Ogden Ральф Эблон, «создать среду, в которой наиболее желательный результат оказывается наиболее вероятным».

Как же я повел себя в расчете на то, что дети найдут решение **I**? Прежде всего, я строго сказал им: «Я здесь не для того, чтобы решать ваши проблемы. Что бы вы делали, если бы меня не было дома?» Ведь когда дети вырастут и меня не будет рядом с ними, не станут же они каждый раз обращаться к адвокатам по любому спорному вопросу? Затем в качестве наказания я забрал у них ксилофон и отправил их в ванную, где велел им находиться до тех пор, пока они не придут к общему решению.

Разумеется, сначала они стали громко протестовать. Они хотели получить решение извне: ведь это проще, чем искать его самим. Однако внешнее решение устроило бы их только временно. Детям нужно было решить вопрос не только о ксилофоне, но и о своих взаимоотношениях. Наша цель при осуществлении роли **I** состоит в том, чтобы сделать наших детей, подобно членам любой здоровой организации, тесно связанными друг с другом и избавить их от зависимости от внешнего вмешательства.

Если бы я пришел в комнату детей и стал бы посредником в поиске нужного решения или попросил их согласиться с порядком раздельного пользования игрушками, который бы сам же и установил, то как бы такая ситуация описывалась в терминах **РАЕI**? Что, если бы я заставил их выработать собственные правила и самим следить за их исполнением? Оказался бы такой подход действенным? Почему да или почему нет?

Итак, что же делали дети в ванной? Сколько времени, по вашему мнению, им понадобилось, чтобы найти решение и выйти на свободу? Я мог представить себе их, сидящих в ванной комнате и говорящих друг другу: «Ну придумай что-нибудь!» Очевидно, что быстрого решения они не нашли.

А что если бы они вышли из ванной и заявили: «Мы придумали! Мы собираемся сжечь наш дом!»? Тогда я отправил бы их обратно и держал

в ванной до тех пор, пока они не нашли бы решение, устраивающее меня. То есть их решение должно было быть похоже на мое собственное. Они обязаны были выработать точку зрения, соответствующую моей. Они должны были выработать в себе общесемейное видение ситуации.

Когда в следующий раз ваши вице-президенты начнут борьбу за распределение бюджета компании, не вмешивайтесь в их споры и не пытайтесь решать задачу за них. Наверняка вы знаете правильное решение, но не сообщайте его им раньше времени. Отправьте их в «ванную комнату» и велите оставаться там до тех пор, пока они не найдут решение, соответствующее общим интересам организации.

Несовместимость ролей

Здесь возникает еще один вопрос. Допустим, вместо того чтобы забрать ксилофон у детей, я оставил бы его у них, пока они искали решение. Как долго им пришлось бы искать решение в этом случае? Немного дольше, не так ли?

Этим выводом вы подтверждаете факт несовместимости всех четырех ролей. Труднее реализовать решения **Р** и **И** одновременно, чем отдельно.

Организации, в которых осуществляются все четыре управленческие функции — исполнения (**Р**), администрирования (**А**), предпринимательства (**Е**) и интеграции (**И**), — будут результативными, эффективными, проактивными и органичными. Они будут результативными и эффективными в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Однако, поскольку эти роли являются взаимозависимыми и взаимно ослабляющими друг друга, одновременное достижение всех целей оказывается очень трудным, а часто вообще невозможным.

Несовместимость Р и И

Вот знакомый сценарий. В вашей компании проводится собрание. Время поджимает. Необходимо быстро принять решение. Вы испытываете давление фактора **Р**. В то же время вы стараетесь проявлять непредубежденность и готовность рассматривать все выдвигаемые предложения. Вы стремитесь исполнять роль **И**. Насколько уверенно вы чувствуете себя на таком собрании?

Несовместимость Р и Е

Роли **Р** и **Е** также плохо совместимы. Вспомните, как часто вы говорите: «Мне надо так много сделать, что мне некогда ни о чем думать». При этом фактически вы утверждаете, что настолько заняты делами, что у вас нет

времени на изменение своих воззрений. Подобным образом в распадающихся семьях у супругов нет времени подумать о том, как следует изменить свою жизнь. А что, если им взять отпуск и попытаться привести свои отношения в порядок? Но когда они возвращаются из отпуска, то оказываются готовыми подать заявления о разводе. Но почему именно в этот момент? После такого замечательного отпуска, который, как предполагалось, поможет им восстановить нормальные отношения? Супруги решаются на развод потому, что в течение отпуска у них появляется время обо всем подумать.

Как мы уже видели, Производство результатов (Р) влияет на Предприимательство (Е), но справедливым может быть и обратное, то есть Е будет влиять на Р. Работники производственных подразделений компании могут заявить плановикам и конструкторам: «Ребята, если вы не перестанете постоянно менять свои намерения, мы никогда не сможем получить законченный продукт».

Чтобы осуществить действие, необходимо приостановить изменение. Мы должны решить, когда следует заблокировать изменение, чтобы могло начаться действие.

Когда кругом происходит слишком много изменений, мы мало что можем довести до конца. Страны, в которых меняется сразу многое, оказываются парализованными. Чтобы остановить инфляцию в Бразилии в 1980-х годах, правительство этой страны постоянно вводило в действие новые законы и меняло экономическую политику. Все эти действия породили такую неопределенность, что долгосрочные инвестиции в экономику этой страны практически прекратились. Е стало угрожать Р. Чем суматошнее боролось правительство с инфляцией, тем больше оно способствовало ее росту. Чтобы обеспечить устойчивое предложение, необходима стабильность. Однако чем выше инфляция, тем более безумными и более ориентированными на кризис становятся политики, вводя в действие законы и принимая решения, подрывающие устойчивое предложение товаров. В Аргентине в период высокой инфляции министры финансов менялись практически ежегодно, что способствовало скорее росту темпов инфляция, чем их замедлению.

Несовместимость Р и А

Чтобы выиграть очко в теннисе, необходимо попасть мячом на половину противника. Этот результат сделает ваш удар результативным. Простое перебрасывание мяча на половину противника любым доступным вам

способом аналогично исполнению роли Р. Но может ли результативный удар исполняться неэффективно? Разумеется, ведь вы можете точно ударить ракеткой по мячу, но движения вашего тела при этом будут выглядеть карикатурно.

Как же добиться эффективности? Тренируясь на теннисном корте, вы отрабатываете движения своего тела и правильное исполнение удара. Таким образом вы учитесь тому, как стать эффективным, как наносить максимально сильный удар с минимальной затратой сил. В этом заключается роль А.

Можно ли быть эффективным, но нерезультативным? Быть эффективным, но нерезультативным — это значит правильно выполнить все движения, но не попасть ракеткой по мячу, потому что мяч оказался где-то в другом месте. Представьте себе такого нерезультативного игрока, который добился высокой эффективности исполнения определенного удара по мячу. Вместо того чтобы двигаться туда, куда должен прилететь мяч, он стоит на своей излюбленной точке корта и жалуется, что мяч не попал в то место, откуда он мог бы нанести свой коронный удар.

Подобным образом ведут себя бюрократии, осуществляющие каждое свое действие строго по инструкции. Они совершенны. Однако потребности их покупателей заключаются в чем-то другом. Бюрократии любят делать все вещи правильно, но они не могут делать правильные вещи. Их системы настолько эффективны, что перестают быть результативными. Покупатели и их изменяющиеся потребности портят показатели эффективности бюрократий. Менеджеры-бюрократы скорее согласятся быть эффективными, но нерезультативными, чем результативными, но неэффективными. Они предпочитают абсолютно точно выполнить неправильное действие, чем не совсем точно правильное.

Несовместимость А и I

Роли А и I также взаимозависимы. А фокусируется на вопросе *как*, а I — на вопросах *кто* и *с кем*. Обе роли ориентированы на вопрос *как*, но роль А ориентируется на механическое *как*, а роль I — на органическое. Вот пример их несовместимости. Где, по вашему мнению, уровень преступности выше: в крупных промышленных городах или в маленьких деревушках, где все знают друг друга? Очевидно, что уровень преступности выше в городах, поскольку их жители испытывают чувство разобщенности. Им не хватает ощущений принадлежности и взаимозависимости. Поэтому в городах наблюдается дефицит I: преступность является проявлением экономической, социальной, эмоциональной и политической дезинтеграции общества.

Типичной правоохранительной реакцией на преступность является использование роли **А** для решения проблем **І**. Чем больше мы полагаемся на решения **А**, тем масштабнее становится проблема **І**. **А** может служить заменой **І** точно так же, как **І** может служить заменой **А**. Правовые отношения становятся все более интенсивными по мере того, как люди, не полагаясь больше на общественные ценности для управления своей взаимозависимостью, пытаются разрешать споры между собой в суде. Чем больше **А**, тем активнее идет дезинтеграция. Усиление же дезинтеграции, в свою очередь, требует усиления **А** — и так далее по кругу.

В США самое высокое в мире количество заключенных на душу населения. По мере ускорения происходящих изменений дезинтеграция усиливается, и мы все чаще начинаем бороться с преступностью механистическими способами, типичными для **А**. В этом заключается излюбленный подход большинства избираемых законодателей. По образованию многие из них являются юристами, верящими, что правильные законы могут решить все проблемы. Решение **А** подразумевает эффективный способ ареста преступника, но только решение **І** может реально помочь справиться с преступностью социально-экономическими методами, такими как создание муниципальных комитетов охраны правопорядка, взаимный присмотр за домами соседей и формирование чувства гордости за место своего проживания — или «заботы о самом себе».

Люди охотно предлагают решения **А** для проблем **І**. Решения **А** требуют от нас только соблюдения требований законов на практике. Но они не требуют, чтобы мы задумывались о духе решений и о том, как можно подкрепить сложные взаимосвязи между людьми. Решение **А** дает наиболее эффективное *как* в краткосрочной перспективе. Решение **І** требует больше времени, но зато обеспечивает более продолжительный эффект, то есть долговременное *как*.

*Чем больше мы полагаемся на краткосрочное как,
тем с более серьезными долгосрочными пробле-
мами как мы сталкиваемся.*

Какая страна сильна в исполнении роли **І** и обладает благодаря этому конкурентным преимуществом? Что вы скажете о Японии? Ее главным козырем всегда была **І**. В результате возникла так называемая Корпорация Япония. Бизнес и государство тесно сотрудничали между собой; работники и менеджеры трепетно относились друг к другу. В Японии присутствует прочное чувство взаимозависимости, родственной близости и взаимной преданности между корпорациями и их наемными работниками¹⁰. В этой

стране такая высокая **I**, что она оказывает ослабляющий эффект на **A**. Но **A** в Японии также является очень прочным. Нигде в мире я не видел более чистых и опрятных такси. Их водители работают в белых перчатках. Японская приверженность правилам и ритуалам стала легендой. При этом сами японцы исключительно прилежны и трудолюбивы, что обеспечивает стране высокое **P**. Преобладание в стране культуры **РАI** делает Японию весьма успешной в краткосрочной перспективе, но я предвижу конец японской гегемонии в долгосрочной перспективе по причине дефицита **E**. Причем Японии не хватает именно индивидуализированного **E**. Японская система образования учит людей узнавать новое, а не уметь учиться и свободно творить¹¹. Поэтому у индивидов роль **E** выражена слабо.

В какой стране наблюдается усиление **A** и ослабление **I**? В Соединенных Штатах Америки. Как же США могут справиться с преимуществом, которое есть у Японии?

США должны экспортировать **A** и импортировать **I**. Но как? В шутку я предлагаю, чтобы Америка посылала своих профессоров по управлению бизнесом обучать японцев традиционной теории менеджмента: таким понятиям как норма управляемости, принцип единоначалия, исключительные права администрации в отношении рабочих, элитарность положения менеджеров при принятии решений и практика управления в условиях антагонистических отношений. Все эти концепции служат усилению **A** и создают угрозу **I**. В свою очередь США должны изучить японские системы участия работников в управлении компанией и отношения взаимного сотрудничества и долгосрочной лояльности, характерные для японского стиля управления. Фактически это уже происходит. Японцы восхищаются Америкой и стараются ей подражать. Многие японские менеджеры жалуются мне на неэффективность японской системы участия и говорят о том, с каким восторгом они посещали занятия по курсу менеджмента в Harvard Business School¹².

А чему научились американцы у японцев? Они научились **I** — японскому стилю менеджмента на основе общего участия в управлении. Такой обмен способен сделать американцев сильнее, а японцев — слабее.

Между **A** и **I** существует важное различие. **I** может обеспечить и краткосрочную, и долгосрочную эффективность, в то время как **A** оказывается функциональным только в краткосрочной перспективе. Когда условия изменяются, то **A**, ориентированное только на долгосрочную перспективу, становится дисфункциональным. **I** является гибкой и способной к адаптации. **A** не обладает ни одним из этих качеств.

Может ли организация быть эффективной в краткосрочной перспективе только за счет **I** без использования **A**? Может. Фактически такая картина

наблюдается в партизанских отрядах. Они не имеют уставов, подобных тем, которые действуют в регулярных воинских формированиях. Вместо этого партизаны руководствуются определенным набором ценностей, которые и направляют их поведение. Подобным образом деловые династии в странах Азии управляют своими огромными компаниями не за счет **A**, а с помощью **I**. Питер Друкер предсказывал, что в XXI веке в мире будут доминировать азиатские деловые кланы¹³. Я не думаю, что он прав. Без **A** семейные кланы распадаются, в то же время их **E** все более индивидуализируется. В результате эти кланы могут оказаться в семейной ловушке. В то же время многонациональные корпорации в состоянии учиться проведению **I** без потери **A** и **E**. Свои предсказания я основываю на результатах работы, проведенной мной в Японии, Малайзии, Индонезии и Сингапуре.

A и **I** выполняют одинаковую организационную функцию: они являются тем клеящим веществом, которое обеспечивает внутреннюю взаимозависимость. Различие между ними состоит в том, что **A** должно быть отражено в документах, а **I** — нет. **A** не кооптируется бихевиорально, оно устанавливается внешними силами. **I** не возникает до тех пор, пока участники не начинают отождествлять себя с ней и не включают ее в свою систему ценностей. Поэтому **I** регулируется и осуществляется теми, кто понимает ее смысл.

В ситуациях **AI** организация соглашается с вводимыми правилами поведения. Честер Барнард назвал это «властью посредством одобрения». Узаконенные правила отражают общественные нравы и вводятся в действие как самими людьми, так и властями.

Несовместимость E и I

Роли **E** и **I** также несовместимы. Роль **E**, ассоциируемая с креативностью и принятием риска, обычно приписывается индивиду. Ее исполнение может быть затруднено чувством родственной связи, ощущением принадлежности и групповым давлением, характерными для роли **I**. Некоторые творчески мыслящие исполнители роли **E** считают, что процесс **I** сдерживает их предпринимательскую инициативу. С другой стороны, индивидуальная креативность, являющаяся отклонением от нормы, может ослаблять ощущения родственной связи и единства, порождаемые ролью **I**. Например, религиозные организации начинают свою деятельность со строгой приверженности **I**, но затем быстро превращаются в системы с прочной **A**, так как доминирование **I** подавляет **E**, которое воспринимается как аномальное поведение.

Интеграция (**I**) согласуется и должна согласоваться с любой из ролей **PAE**. Хотя интеграция (**I**) может осуществляться сама по себе, такое

положение оказывается нежелательным — как и изолированное осуществление исполнения (**Р**), администрирования (**А**) или предпринимательства (**Е**). Интеграция (**И**) сама по себе не имеет цели, на достижение которой ее следует ориентировать. **Р** само по себе подобно волчку, который крутится и крутится безо всякой цели, кроме цели вращения. **Е** в чистом виде генерирует множество творческих идей и поднимет много шума, но не подразумевает действия, управления или непрерывного стремления к цели.

Для обеспечения эффективности необходимо, чтобы **И** служила общей цели. Эта цель может быть тактической, кратковременной по своей природе, например **РИ**, как в приведенном выше примере с рукой. Граждане воюющей страны прилагают совместные усилия ради достижения долгосрочных стратегических целей: **ЕИ**. Если **И** дополнить **А**, то это может сгладить процесс интеграции: **АИ** повышает организационную производительность¹⁴.

Давайте подведем краткий итог. Для того чтобы быть результативным и эффективным в краткосрочной и долгосрочной перспективе, организациям необходимо выполнять четыре роли **РАЕИ**. Эти роли должны осваиваться организацией самостоятельно или привноситься извне. Однако роли **РАЕИ** несовместимы друг с другом. Поэтому их освоение и внедрение осуществляется в определенной последовательности. Если выбранная последовательность оптимальна, то организация оказывается на оптимальном пути. Однако по причинам, о которых мы поговорим в следующих главах, большинство организаций идут по типичному пути. Некоторые из них попадают в безвыходное положение и не могут освоить новую роль. В таких организациях возникают патологические проблемы.

Давайте начнем с рассмотрения типичного пути, по которому идет большинство организаций.

Глава 11

Предсказание жизненного цикла: метафорический танец

В первой части этой книги были рассмотрены отдельные этапы жизненного цикла организаций. Существуют ли причины, по которым организации переходят с одного этапа жизненного цикла на другой? В данной главе (при помощи инструментов анализа, описанных в предыдущей главе 10) объясняется, почему процессы развития и упадка организаций происходят именно так, как они происходят.

Если четыре управленческие роли — Р, А, Е и I — взаимно несовместимы и угрожают друг другу, то может ли организация с самого рождения обладать всеми четырьмя развитыми и сбалансированными управленческими функциями? Разумеется, нет. Эти роли должны осваиваться в определенной последовательности, синхронно с развитием организации.

В любой момент времени — поскольку одна или сразу несколько функций могут отсутствовать или быть недостаточно развитыми — каждая организация сталкивается с проблемами, обусловленными недостаточным освоением управленческих ролей и их несовместимостью.

Однако жизненный цикл организации может развиваться либо по типичному, либо по оптимальному пути. Эти пути различаются той последовательностью, с которой происходит развитие и интеграция управленческих ролей.

Сначала давайте рассмотрим типичный путь, описанный нами ранее. Как только мы поймем, каким образом развитие и взаимодействие ролей Р, А, Е и I объясняет поведение организаций, мы сможем установить, как можно ускорить и улучшить развитие и взаимодействие этих четырех ролей и таким образом определить оптимальный путь.

Организации должны исполнять все четыре роли для того, чтобы быть результативными и эффективными в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Так как эти четыре роли несовместимы, то они должны осваиваться в заранее установленной последовательности, обеспечивающей наименьшее сопротивление этому процессу и его правильную синхронизацию. Организации осваивают и институционализируют новые роли в процессе решения своих проблем. Главным образом эти проблемы вызваны отсутствием или неразвитостью одной или нескольких управленческих ролей и трудностями их синхронизации. В процессе решения конкретной проблемы организация развивает и институционализирует новую роль в своем сознании.

Если организация не может освоить новую роль или справиться с несовместимостью осуществляемых ролей, то она «застревает» в своем развитии. При этом организация регулярно демонстрирует проявления данного дефекта. Хотя отсутствие роли или трудность ее интеграции может показаться набором разных проблем, все эти проблемы имеют сходную природу. Организация функционирует как сломанный проигрыватель, и ее проблемы перестают быть нормальными. В таких случаях организации обычно регрессируют к исполнению предыдущей роли. Будучи неспособными двигаться вперед, они отступают назад на знакомую им территорию. Если во внешней среде происходят значительные изменения, то отсутствие некоторых ролей может породить проблемы патологического характера, которые станут угрожать существованию организации.

Например, у компаний, достигших этапа «Давай-давай», отсутствуют роли А и I. Для компаний, находящихся на типичном пути, такая ситуация является нормальной. Однако позднее, если окажется, что основатели, нанявшие и уволившие большое число ведущих административных работников, не могут сами освоить роли А и I, проблема приобретает аномальный характер. Такую ситуацию я называю Ловушкой основателя. Инвесторы обычно понимают уязвимость организаций, зависящих от одного человека, и предпочитают не рисковать своими капиталами. Если организация не может получить средств для финансирования своего дальнейшего развития, то Ловушка основателя превращается в патологическую проблему.

Чтобы облегчить терапевтическое вмешательство, важно понять, во-первых, процесс изменения, во-вторых, процесс освоения и интегрирования

ролей и, в-третьих, те нормальные — как противоположность аномальным или патологическим — проблемы, которые возникают в процессе этого изменения.

Почему жизненный цикл развивается по типовой схеме? Потому что каждая из ролей возникает и затем исчезает, давая дорогу следующей роли и уравнивая ее, в заранее заданной последовательности. Так как роли осваиваются в установленном порядке, то проблемы, порождаемые несовместимостью ролей, становятся предсказуемыми, что дает нам возможность прогнозировать их появление заранее. Поскольку мы располагаем диагностическо-терапевтической теорией, позволяющей ассоциировать отсутствие конкретных ролей с определенными проблемами, то мы можем осваивать еще не освоенные роли и таким образом предотвращать возникновение проблем.

Именно на этапах роста организациям необходимо развивать и интегрировать роли РАЕІ. Организации, находящиеся на этапах старения, не должны допускать ослабления этих ролей. Те организации, которые способны надежно исполнять эти роли и взаимно уравнивать их, могут подолгу находиться в состоянии Расцвета.

Организациям необходимо осваивать каждую роль, интегрировать ее с уже освоенными ролями и совместно использовать их в своей основной деятельности. Но любая организация сталкивается с проблемой распределения своих сил, так как в каждый момент времени каждая система обладает фиксированным запасом энергии. Этот факт известен нам из курса физики. Со временем количество энергии может возрасти в тех динамичных системах, которые успешно взаимодействуют с окружающей средой. Однако в каждый конкретный момент времени количество энергии у системы оказывается фиксированным. Как же тогда системы распределяют свою энергию? Как они осуществляют это распределение оптимальным образом? Энергия системы используется для освоения роли, для синхронизации несовместимых ролей и для осуществления ролей, освоенных ранее.

Танец: последовательность освоения ролей РАЕІ на типичном пути

Представьте себе необычную кадрили. Предположим, что каждая из четырех пар этой кадрили должна выполнять свои па, типичные для одной из танцевальных культур четырех разных регионов мира. Пусть этими регионами будут Мексика, Таиланд, Балканы и Африка. Предположим, что пары заключили следующее соглашение: они должны разучить и исполнить

собственные танцы, характерные для их культур, но при этом они обязаны интегрировать танцевальные номера таким образом, чтобы все четыре пары могли исполнить каждый из четырех танцев вместе.

Если вы немного знакомы с народными танцами, то поймете, что перед этими исполнителями стоит сложная задача. Если же вы не знаете о фольклорных танцах ровным счетом ничего, то представьте, что та же цель поставлена перед исполнителями, представляющими совершенно разные области хореографии: классический балет, спортивный рок-н-ролл, народные танцы и движение строем под военные прусские марши.

В нашем случае этими четверью танцевальными парами являются Р, А, Е и I.

Р	А
Е	I

Как должны действовать эти пары? В каком порядке они должны танцевать и почему порядок выступления должен быть таким, а не другими?

Кто первый?

В первом издании этой книги я утверждал, что сначала необходимо осваивать роль Е. Это согласуется с тем, что мы знаем из экономической теории (Йозеф Алоиз Шумпетер)¹ и даже из психологии (Дэвид Макклелланд)²: дух предпринимательства стимулирует экономический рост.

В случае типичного пути танцевальная пара Е выходит в центр круга и танцует одна. Поскольку ни эта пара, ни три другие не прибыли с готовым танцевальным номером, то первая пара просто исполняет танец, представляющий ее культуру. О чем же будет этот танец? О долгосрочной результативности. Он будет характеризоваться вопросом *зачем*, который является синонимом вопроса *для чего*. Е придает танцу собственную цель. Три другие пары внимательно наблюдают за первой. Конфигурация кадрили в данный момент описывается как **раЕi**: Е танцует, а **р**, **а** и **i** следят за ней, пытаясь имитировать ее движения. Вот почему я обозначаю эти три пары маленькими буквами. Этот танец соответствует этапу Ухаживания. Если **р**, **а** и **i** не будут следить за этим танцем и в какой-то мере участвовать в нем, то они не смогут присоединиться к его исполнению позднее.

В результате вместо Ухаживания, обозначаемого как **paEi**, мы получим легкое Увлечение, обозначаемое как **00E0**.

Кто второй?

Кто же теперь должен присоединиться к **Е**? У нас есть три кандидата:

Р представляет	краткосрочную	результативность
А представляет	краткосрочную	эффективность
І представляет	долгосрочную	эффективность
Так как		
Е представляет	долгосрочную	результативность

Кого сочтет **Е** наиболее подходящим для себя партнером?

Давайте сначала определим наименее подходящего партнера и сразу исключим его из рассмотрения. Поскольку **Е** отождествляет долгосрочную результативность, то первый партнер **Е** должен обладать качеством долгосрочности или качеством результативности. Наименее подходящей для **Е** будет пара, олицетворяющая краткосрочную эффективность. Она не будет иметь ничего общего с **Е**. Поэтому мы сразу исключаем из рассмотрения пару **А**. Если же на этом этапе **А** будет настаивать на своем желании танцевать с **Е**, то такое сочетание пар полностью испортит танец. Пары станут мешать друг другу, в результате чего **Е** придется уйти со сцены. Именно такая картина наблюдается в странах, где вмешательство государства в бизнес оказывается слишком активным, или же в стареющих компаниях, в которых доминирует роль **А**.

Много лет назад я прочитал в журнале *Fortune* интересную статью под заголовком «Компании, которые могли стать гигантами». В этой статье утверждалось, что если бы компании TRW, Litton, LTV и некоторые другие, также основанные ветеранами Hughes Aircraft, были созданы внутри Hughes, то эта корпорация стала бы крупнее, чем General Motors³. Однако предприниматели из Hughes сочли невозможным мириться с ограниченными порядками **А**, царившими в их корпорации, и решили основать собственные компании. Когда новые компании становятся такими же зарегулированными, как и корпорация, от которой они отделились, их покидают предприниматели следующего поколения, желающие открыть свой бизнес.

Поэтому на ранней стадии танца подключение к нему пары **А** оказывается нежелательным.

Двумя другими кандидатами являются пары **Р** и **И**. Что выглядит более похожим на долгосрочную результативность? Долгосрочная эффективность **И** или краткосрочная результативность **Р**?

Здесь нам следует принять во внимание местную культуру. В западном обществе, где трудовая этика является доминирующим фактором, очевидным кандидатом оказывается **Р**. Под трудовой этикой я понимаю не только протестантскую этику, описанную Максом Вебером в его книге «Протестантская этика и дух капитализма»^{4*}. Я считаю, что понятие трудовой этики применимо ко всем народам, подвергающимся воздействию суровых зим. Люди, живущие в прохладном климате, вынуждены планировать многие действия заранее и готовиться к грядущим морозам, в то время как круглогодичное изобилие, характерное для тропических широт, позволяет людям жить только нынешним днем⁵.

В культурах, в которых присутствует трудовая этика, краткосрочная результативность **Р** с высокой вероятностью может трансформироваться в краткосрочной перспективе в долгосрочную результативность **Е**. **Р** оказывается ближе к **Е**: обе эти роли имеют отношение к результативности. Эта близость отражается также и в языке: **Р** символизирует вопрос *что*, а **Е**, как я уже отмечал, символизирует вопрос *зачем*, который тождественен вопросу *для чего* в трех проверенных мною языковых группах: латинской, семитской и славянской. Следуя той же логике, мы увидим следующее: *что* является краткосрочным вариантом *для чего*, а *зачем (для чего)* — долгосрочным вариантом *что*.

Так как **Р** и **Е** различаются только своей временной ориентацией, то мы удаляем со сцены **Е** и даем **Р** — краткосрочной родственнице **Е** — шанс разучить и освоить свой собственный танец до того, как две пары попытаются танцевать вместе. Две другие пары будут наблюдать за происходящим со стороны и, возможно, имитировать движения пары **Р**. Танец в стиле **Raei** отражает этап Младенчества в жизненном цикле компании.

А что если во время танца, исполняемого парой **Р**, пара **Е** утратит интерес к происходящему и уйдет отдыхать, оставив **Р** наедине с **А** и **И**? В этом танце **R000** пара **Р** будет танцевать в одиночку до тех пор, пока не устанет и не покинет сцену. Танец закончится: наступит смерть в младенческом возрасте. Однако если **Е** останется и будет внимательно наблюдать за **Р** и делать комментарии, к которым **Р** будет прислушиваться, то что произойдет, когда

* Издано на русском языке. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. М. : Центр гуманитарных инициатив, 2013. Прим. ред.

Р почувствует уверенность в своих силах? Вместо того чтобы учить третью пару танцевать в одиночку, первым двум парам, уже выучившим свои движения, имеет смысл научиться танцевать вместе. Вы не забыли об ограниченности запасов энергии? В первую очередь вся энергия идет на освоение новой роли. Теперь, когда роли **Р** и **Е** уже освоены, требуется меньшее количество энергии. Сэкономленная энергия расходуется теперь на синхронизацию ролей и на исполнение танца обеими парами. Это та же самая энергия, но направленная на другие цели. Вот что происходит, когда **Р** и **Е** выходят в центр сцены: они пытаются синхронизировать свои собственные движения с движениями другой пары и превратить их в новый танец долгосрочной и краткосрочной результативности. Так как обе пары обладают результативностью, то им не слишком трудно интегрировать свои танцы. С учетом двух других пар, стоящих в стороне и имитирующих движения танцующих, мы получаем картину танца **PaEi**, соответствующую этапу «Давай-давай».

До сих пор танцующие пары демонстрируют только один «хореографический» жанр — жанр результативности. Функция, то есть результативность, осуществляется успешно, в то время как форма, то есть эффективность, еще не имеет возможности проявить себя. Пары **А** и **И** остаются пока только наблюдателями, нервничающими все сильнее и сильнее по мере того, как танец становится все более неистовым — то есть в нем доминирует функция, а не форма. **Р** и **Е** веселятся, когда **Е** старается приблизиться к **Р**. В то же время пара **А** — совершенно отличная от пар **Р** и **Е** — опасается присоединяться к танцующим. Подобно необъезженным лошадям, способным сбросить с себя любого всадника, **Р** и **Е** также могут разрушить **А**.

Через какое-то время **Р** и **Е** привыкают танцевать вместе. Они начинают экономить свою энергию, так как больше не тратят ее на согласование своих движений: теперь они танцуют синхронно. Наступает время для подключения к танцующим третьей пары.

Кто третий?

Какая пара будет следующей? **А** или **И**? На типичном пути краткосрочному результату отдается предпочтение перед долгосрочным. Этот выбор характерен для западного общества и принципиально отличается от выбора восточных культур. **А** присоединяется к танцу, но станет ли **А**, подобно **Р** и **Е**, пытаться танцевать в одиночку? Нет. Если **А**, действуя самостоятельно, создаст другой танец, то маловероятно, что **А** сумеет интегрировать его в тот танец, который так успешно исполняют **Р** и **Е**. Каково же решение? Одна из пар, танцующих вместе с **А**, интегрирует ее танец, а другая отходит в сторону, наблюдает за танцующими и ждет своего часа.

Подобно тому как совместный танец с опытными **Р** и **Е** начинает угнетать пробующую свои силы пару **А**, также и новый администратор, недавно пришедший в организацию **РaEи**, начинает чувствовать себя неспособным сотрудничать с основателем и его окружением. В культуре, присущей этапу «Давай-давай», **А** переживает трудное время. Если пара **А** так и не научится танцевать вместе с **Р** и **Е**, если она не получит возможности исполнить свою роль **А**, то пары **РЕ** в итоге лишатся сил и уйдут со сцены или же, из-за того что они поднимают слишком много пыли, кто-то заставит их прекратить свой буйный танец. Почему же они лишатся сил? Их запасы энергии ограничены и расходуются на исполнение танца. Пара **Е**, не ограничиваемая **А** и **И**, может делать столько новых движений в быстром темпе, что просто собьет с толку пару **Р**. При этом **Р** в конце концов нередко валится с ног и прекращает танец, потому что больше не успевает осваивать новые движения синхронно с парой **Е**. К тому времени, когда **Р** осваивает очередное новое па, **Е** уже придумывает что-то еще более новое. Поэтому **Р** считает разумным остановиться и перевести дух. Этот танец можно обозначить как **РОЕО**: он соответствует Ловушке основателя или Семейной ловушке.

Таким образом, в нашей кадрили одна из пар **Е** и **Р** должна отойти в сторону, а другая должна продолжать танец вместе с парой **А**. Но кто же останется танцевать, а кто пойдет отдыхать?

В случае типичного пути **Е** обычно отказывается отдыхать и занимать место среди зрителей.

Эта пара первой начала танцевать, и ей больше всего нравится делать это в одиночку. Она крайне неохотно соглашается танцевать с кем-нибудь еще. В действительности она танцует с **Р**, но ведь **Р** — это ее близкие родственники. Уступит ли она сцену своему «врагу» — паре **А**? Ни за что на свете. Она понимает, что нуждается в **А**, но ненавидит и презирует ее всей душой. Поэтому безо всякого энтузиазма она все же приглашает **А**, но при этом старается не отпускать от себя **Р**. **Р** и **Е** безжалостно гоняют **А** до тех пор, пока эта пара не лишается сил. Измученная и рассерженная, **А** не занимает место в зале, а уходит со сцены домой. Если ее сменяет пара того же амплуа, то эту пару ждет такая же участь.

Е начинает испытывать раздражение. **Р** страстно мечтает о том, чтобы **А** обуздала темпераментную **Е**, которая довела ее до изнеможения. Она хочет, чтобы **А** присоединилась к танцу, потому что **А** также близка к **Р**. **А** подразумевает краткосрочную эффективность, а **Р** — краткосрочную результативность. **Р** не испытывает такого же страха перед **А**, как **Е**. Фактически **Р** может вести переговоры с **А** за спиной **Е**, пытаясь убедить **А** присоединиться к танцу и обещая ей заключение любых союзов, направленных

против **Е**. **Р** заинтересована в наведении порядка для того, чтобы иметь возможность расходовать оперативную энергию, а не энергию развития. **Е** теряет свою самоуверенность, потому что **Р** громко и настойчиво жалуется на стремление **Е** бесконечно усложнять танец. **Р** не настроена на сотрудничество, и **Е** постоянно обвиняет **Р** в том, что она танцует неохотно, плохо отзывается на предложения партнера и т. п.

Р и **Е** начинают злиться друг на друга. **Е** раздражает то, что **Р** неохотно повторяет новые движения, а **Р** возмущается бешеным темпом, задаваемым **Е**. Занятые взаимными обвинениями, они не замечают, как неожиданно наступают на мозоль стороннему наблюдателю. Они хотят привлечь пару **А**, но не знают, как интегрировать ее в свой танец.

Читатель, обратите внимание: я делаю вам намек на то, что произойдет в дальнейшем. Если **Е** контролирует танец, в котором пока что не участвует **И**, то **Е** будет стремиться избавиться от непреклонной пары **А** и заменить ее другой парой того же амплуа, которая не будет ограничивать **Е**. В этом случае слабая новая пара **А** практически не будет мешать паре **Е** танцевать так, как она хочет. При этом пара **А** вообще не сможет исполнять свой танец. Она станет слабой тенью той пары, которая стояла у края сцены. Будет ли **Е** уважать **А** за такую уступчивость? Ни в коем случае! **Е** будет рассматривать **А** как ненужный балласт, игнорировать ее и критиковать за неэффективность либо открыто, либо за глаза. **А** будет не в состоянии подключиться к танцу и либо превратится в **0**, то есть перестанет играть какую-то заметную роль, либо уйдет со сцены.

Таким образом **А** по-прежнему не участвует в танце.

Есть еще один вероятный сценарий. **А** присоединяется к **Р** и **Е** и пытается замедлить темп их движений, чтобы иметь возможность самой участвовать в танце. Для этого ей необходимо получить контроль над движущей силой в этом **РЕ**-танце — то есть над парой **Е**. Стремясь подорвать власть **Е**, **А** пытается помешать ее танцу. Между двумя парами завязывается борьба. Теперь на сцене никто не танцует, хотя удары, которыми обмениваются пары, могут выглядеть похожими на танцевальные движения. Тем временем **Р** лишается возможности танцевать: **Е** тянет ее в одну сторону, пытаясь научить новым па, а **А** приказывает исполнять тот танец, который она запланировала для **Р**. Сбитая с толку, **Р** садится на сцену. Разногласие между парами разрушило танец, который в итоге прекращается.

В соответствии с еще одним сценарием **А** успешно избавляется от **Е** при поддержке **Р**, которая устала от активности этой пары. Теперь **Р** и **А** танцуют вместе. Это хороший танец краткосрочной результативности и краткосрочной эффективности, с удовольствием исполняемый обеими

парами, но он выглядит скорее не как танец, а как строевое упражнение под музыку марша. Энергия расходуется на действия **Р** и **А**, но без **Е** нет притока новых сил, нет новых движений, нет нового взгляда на будущее. Одни и те же танцевальные движения повторяются бесконечно. Публика уходит из зала, и никто не смотрит на танцоров, которые больше не получают аплодисментов, придававших им новые силы. В итоге исполнение танца прекращается.

Наступая на ноги друг другу

Этот танец описывает страдания Юности. То, что происходит в Юности, зависит от того, кто выиграет борьбу между **Е** и **А**. Кто кого заставит прекратить танец? Если, как описывалось выше, **Е** будет регулярно вынуждать **А** уходить со сцены, то тогда организация попадет в Ловушку основателя. Если же верх одержит **А**, то организация будет страдать от преждевременного старения.

Если **А** сумеет вывести **Е** из танца, то расстроенная **Е** отправится домой. Что же произойдет после ухода **Е**? Энергия танца станет ослабевать, потому что взаимодействие **Е** с внутренней и/или внешней средой — приводящее к появлению новых идей, новых целей — является источником энергии. **Е** обеспечивает долгосрочную результативность, и когда **Е** исчезает, то остальные пары не знают, для чего они танцуют. Они не могут танцевать просто так. Их танец должен иметь цель. Разумеется, цели изменяются, но пары должны иметь причину для продолжения танца. Первоначально их цель может состоять просто в том, чтобы заслужить аплодисменты зрителей; потом они могут захотеть попасть на фестиваль; а еще позднее — попытаться снять фильм на основе своих танцевальных номеров. **Е** является тем фактором, который придает танцу постоянно эволюционирующую долгосрочную цель. Если **Е** должна исчезнуть, когда пары достигают своей объявленной цели, которая больше не эволюционирует, то танцоры уходят домой. У них больше нет мотивов для продолжения танца⁶. Танец прекращается. Чтобы танец продолжался бесконечно, пара **Е** должна танцевать все время. Если одна пара **Е** устанет, то для поддержания танца ее должна будет заменить другая пара этого же танцевального амплуа.

Поэтому **Е** всегда должна танцевать или быть готовой присоединиться к танцующим в любой момент времени. Порождает ли это какие-то проблемы? Если пара **А** выживает пару **Е** и начинает контролировать пару **Р**, то новой паре **Е** будет очень трудно включиться в танец. **А** меньше всего хочет, чтобы кто-нибудь спутал ее предельно регламентированный танец. Пара **І** может присоединяться к танцующим до тех пор, пока это

допускают правила **А**. Без **Е** все пары в итоге исчерпывают свою энергию и одна за другой уходят со сцены.

Энергия обеспечивает достижение трех целей: обучения новых пар или освоения новых ролей; синхронизации движений пар, которые учатся танцевать вместе; поддержки танцующих пар. Когда общая энергия убывает, то освоение новой роли оказывается первой целью, на достижение которой перестает выделяться необходимая энергия. **Р** уходит первой: она не замечает, что присутствие **Е** позволяло ей разучивать новые па. Она выполняет все движения правильно, но через какое-то время ее танец начинает напоминать маршировку под музыку. Теперь, когда **Р** отсутствует, оставшаяся энергия резервируется для операций. На сцене остается только пара **А**, которая танцует в одиночестве до полного истощения сил: ее движения постепенно замедляются, и, наконец, она застывает неподвижно, наподобие статуи. Этот танец отражает преждевременное старение и смерть. Организация умирает, так и не достигнув расцвета.

Как вы могли заметить, крайне трудно осуществить переход от краткосрочной и долгосрочной результативности, **РЕ**, к краткосрочной эффективности, **А**. Как же тогда должна осуществлять этот переход организация? Что будет полезным, хотя и болезненным? А что окажется аномальным и потенциально патологическим?

Здоровый танец на типичном пути

В предыдущем издании этой книги я утверждал, что **Е** должна оставаться и танцевать с **А**, а **Р** должна отдыхать. Когда я советовал организациям поступать именно таким образом, я знал, что заставлял их делать что-то очень трудное и болезненное. Но я не знал лучшего пути. Я думал, что если организация допустит ослабление **Е**, то она начнет преждевременно стареть. Организация действительно теряет энергию. Но я был узником представления об обязательности присутствия **Е**. Я был уверен чуть ли не в святости духа предпринимательства. Однако сейчас, с учетом накопленного опыта и лучшего понимания четырех ролей, я готов более решительно оспаривать существующие концепции. Сегодня, по прошествии нескольких лет, я вижу, что был не прав. Я заставлял удаляться **Р** и поддерживал **Е** за счет усиления внимания к видению и стратегии. Откуда мы получаем энергию для синхронизации движений «заклятых врагов», **А** и **Е**? Я заставлял **Р** отойти в сторону и советовал осваивать роль **А** в ущерб роли **Р**. Мои клиенты сопротивлялись, но я настаивал. Был ли я не прав?

Что было ошибочным в моих ранних предположениях? Давайте подумаем вместе. Кто должен уйти — **Р** или **Е**? Очевидно, что остаться должен тот, кто ближе по характеру к **А**.

Р представляет	краткосрочную	результативность	
А представляет	краткосрочную		эффективность
Е представляет	долгосрочную	результативность	
І представляет	долгосрочную		эффективность

Если **А** символизирует краткосрочную эффективность, то какая другая роль наиболее близка **А**? **Е** — долгосрочная результативность — не является ни краткосрочной, ни ориентированной на эффективность. Поэтому **Е** должна прекратить танец и отдохнуть в зале. **Р**, подобно **А**, имеет краткосрочную ориентацию. Разумеется, эффективность и результативность — это разные понятия, но пусть сначала краткосрочная результативность интегрируется с краткосрочной эффективностью, что позволит создать систему, обладающую краткосрочной результативностью и эффективностью⁷. Позднее мы можем попытаться добиться долгосрочной ориентации. Разве такой подход лишен смысла?

«Сейчас, прежде чем мы займемся новыми идеями, нам необходимо заставить работать старые идеи», — сказал мне как-то Стюарт Резник, председатель совета директоров Franklin Mint. Он и руководители других фирм не соглашались с моей рекомендацией сохранять **ЕА**, то есть продолжать развивать свое видение и стратегию экспансии одновременно с продолжением систематизирования их организаций. Они настаивали на необходимости сконцентрировать усилия на **РА**. И они были правы. Это то, что должно происходить и происходит в успешных компаниях, находящихся на типичном пути. Некоторые компании по предоставлению венчурного капитала зарабатывают этим себе на жизнь. Они ищут компании, попавшие в Ловушку основателя, выкупают их, вводят в них **РА** для проведения реорганизации и систематизации, а затем выставляют их на открытую продажу, зарабатывая на этом неплохие деньги.

Добавление **І** для достижения Расцвета

В чем различие между этой **РА**-версией танца и преждевременным **РА**-старением, которое описано выше как крайне нежелательный результат? Это различие определяется психическим состоянием **Е** и чувством контроля. В случае преждевременного старения **Е** уходит со сцены и идет домой или же пытается танцевать где-то в другом месте. В случае описанной

выше здоровой трансформации танца **Е** добровольно и без потери контроля над ситуацией временно отходит в сторону, давая **Р** и **А** время лучше узнать друг друга. Этот сценарий требует самодисциплины, и, что важнее всего, он требует **І**. Теперь я даю вам еще одну подсказку: **І** имеет ключевое значение. Если **І** отсутствует на сцене, то **Е** и **А** будут враждовать между собой и наносить вред друг другу. При наличии **І**, то есть самодисциплины, и понимания процесса **Е** может на короткое время отойти в сторону и затем вернуться вновь, помолодевшее и готовое помочь организации провести необходимую модернизацию.

Как только **Р** и **А** научатся хорошо танцевать вместе, **Р** должна отойти в сторону и дать шанс своему старому партнеру **Е** попробовать потанцевать с **А**. Опыт взаимодействия с **Р** подготовил **А** к совместному выступлению с **Е**, и поэтому новая задача будет для **А** не слишком сложной.

Это будет нормальный танец на типичном пути. Различие между нормальным и аномальным определяется здесь степенью взаимного доверия и уважения, которое **А** и **Е** испытывают друг к другу. Взаимное уважение является функцией **І**. Если танцующие пары начинают толкаться, то такое поведение является аномальным и может стать патологией. Танцующие пары должны предоставлять друг другу необходимое пространство в правильной последовательности и через правильные интервалы времени.

Что же происходит потом? **Р**, **А** и **Е** знают, как танцевать вместе, образуя пары. **Р** вновь присоединяется к **А** и **Е**, и начинается танец **РАЕ**.

Чтобы гарантировать правильную последовательность исполнения нормального танца на типичном пути, мы можем графически представить очередность выхода пар в следующем виде (рис. 11.1).

Не настало ли теперь время для подключения к танцу **І**? Очевидно, что для этого наступает последний момент. Может показаться, что делать это уже слишком поздно. Подключение **І** должно произойти не позднее, чем на этапе Юности, когда организации необходимо погасить конфликт между **А** и **Е**, которые ведут борьбу не на жизнь, а на смерть. Чем раньше присоединится **І**, тем лучше. В этом заключается моя третья подсказка. Включение в танец **І** происходит без проблем, потому что **І** может танцевать с кем угодно. **І** является настоящим полиглотом, умеющим говорить на всех языках или, другими словами, исполнять любой танец.

Наблюдаем ли мы теперь танец **РАЕІ**? Достигли ли мы земли обетованной, то есть состояния Расцвета? Безусловно. Но теперь вы обязаны заботиться об этой земле — орошать ее, удобрять и возделывать. Без должного ухода даже земля обетованная может превратиться в пустыню. Однако нам понятно, что танец **РАЕІ** выполняет свое предназначение: все четыре пары успешно танцуют вместе. Но их танец постепенно подходит к концу.

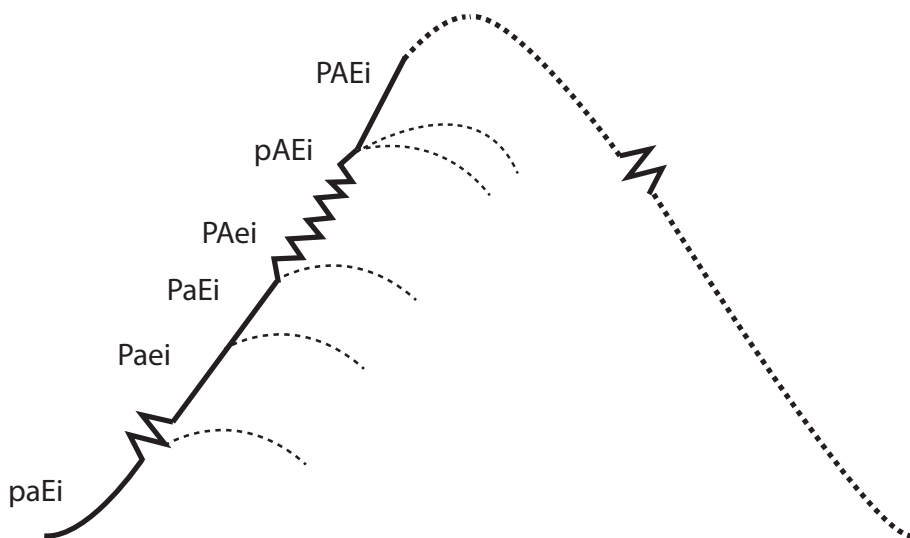


Рис. 11.1. Последовательность исполнения ролей на типичном пути

Поскольку очень трудно подключить **I** к танцу на последнем этапе, когда **P**, **A** и **E** уже давно танцуют вместе, но при этом чувствуют себя некомфортно, то положение **I** будет очень уязвимым. Без **I** произойдет ослабление **E**, так как **E** не сможет развиваться в агрессивной, враждебной среде. **E** постоянно нуждается в воспитании. Это очень тонкий момент. Хотя **E** нуждается в интегрированной среде, само оно сеет семена дезинтеграции. **E** ненавидит людей, ведущих себя по отношению к нему агрессивно, но само оно проявляет агрессивность по отношению к другим. При слабой или нестабильной **I** начинается увядание **E**. Когда **E** ослабевает, организация переходит в состояние Позднего расцвета, а затем достигает этапа, который я называю Стабильностью: **PAeI**.

Стабильность

Как же это происходит? **E** подавляется формой: усилиями **A** и **I**. При этом **P**, которое стимулируется усилиями **E**, не помогает **E**; оно просто его использует. Если пара **E** не получает дополнительной поддержки в результате высвобождения из крепких объятий **A** и **I**, то танец будет во многом напоминать танцевальный марафон эпохи Великой депрессии, показанный

С уходом **Е** и **Р** значение функции ослабевает, а связи организации с окружающей средой нарушаются. Внешняя **I** теперь отсутствует. Конкуренция на рынке не оставляет этот факт без последствий. Компания начинает терять рыночную долю. В конце концов дезинтеграция становится патологической, поскольку способность к выживанию сводится к минимуму. Затем наступает внутренняя дезинтеграция; внутренняя **I** ослабевает, и начинается Охота на ведьм. Кто это сделал? Кого мы можем обвинить в случившемся? Организация достигает этапа Охоты на ведьм, и, когда **I** полностью исчезает, остается только обрубок **00A0**. Деревя больше нет. Из земли торчит один пень — как напоминание о дереве, которое когда-то шумело здесь своими ветвями. Это этап Бюрократизма. Поскольку организация не обслуживает ничьи потребности, то после того, как выкорчевывается сам пень — то есть **A**, организация умирает: **0000**.

Теперь, когда мы образно показали, как связаны между собой четыре управленческие роли, в главе 12 мы рассмотрим, как они ведут себя на разных этапах жизненного цикла организации.

Глава 12

РАЕІ и жизненный цикл: этап за этапом

Теперь давайте посмотрим, как метафорический танец проявляется на разных этапах жизненного цикла организаций.

Ухаживание: раЕі

На этапе Ухаживания потенциальные основатели развивают приверженность своим идеям, которая в итоге приводит к рождению работоспособных организаций. Основатели выявляют потребности и вырабатывают приверженность, помогающую реагировать на эти потребности. Поэтому на типичном пути предпринимательство (Е) оказывается самой важной ролью. Оно обеспечивает проактивное поведение, распознаёт будущие потребности в настоящем и вырабатывает готовность идти на риск ради удовлетворения этих потребностей. Возникновение приверженности проявляется в возбуждении, энтузиазме или *влюбленности* в идею.

Организации рождаются тогда, когда приверженность основателя проходит проверку жизнью, и умирают, когда исчезает приверженность функциональности: мы не знаем, для чего делаем свою работу, какой бы эта работа ни была.

Мы можем оценить живучесть организации по количеству ее членов, преданных как самой организации, так и ее основной деятельности.

Так как для достижения Расцвета организации необходимы все четыре роли **РАЕИ**, то изначально в ней должны присутствовать исходные элементы каждой роли.

Исполнительская (**Р**), административная (**А**) и интегрирующая (**И**) роли обеспечивают реальную проверку предпринимательской роли (**Е**) на этапе Ухаживания. Различие между нормальным и аномальным Ухаживанием заключается в наличии или отсутствии на этом этапе трех других ролей. Нормальное Ухаживание описывается как **раЕи**, а аномальное — как **00Е0**. Роли **Р**, **А** и **И** в последнем случае отсутствуют. Преданность организации не проходит проверку реальностью. При такой проверке учитывается, *что мы собираемся делать (Р), как мы собираемся это делать (А); кто будет это делать, как и с кем (И)*.

Ухаживание без проверки реальностью вырождается в Увлечение. Когда приверженность не выдерживает проверки на прочность, Ухаживание прекращается. Таким образом, на этапе Ухаживания должны существовать все четыре роли — хотя бы в скрытом виде.

Почему же осуществление (**Р**), администрирование (**А**) и интегрирование (**И**) обеспечивают предпринимательству (**Е**) проверку реальностью? Осуществление (**Р**), администрирование (**А**) и интегрирование (**И**) несовместимы с предпринимательством (**Е**). Поэтому малые дозы **Р**, **А** и **И** оказываются для предпринимательства (**Е**) теми вызовами, которые обеспечивают его практическую проверку.

Составление бизнес-плана служит практической проверкой намерений на этапе Ухаживания. При этом каждый из вопросов фактически является небольшой инъекцией **Р**, **А** и **И**. Основатель должен ответить на вопросы *что, как и кто*, потому что несовместимость этих трех ролей способна уничтожить идею **Е**. Каждая проверочная доза **Р**, **А** и **И** должна быть достаточно малой, чтобы не разрушить **Е**, и в то же время достаточно большой, чтобы служить индикатором возможного развития событий в будущем. Без этого при первых затруднениях при ответе на вопросы *что, как или кто* приверженность быстро испарится, и вместо нормального Ухаживания организация получит только легкое Увлечение. Эти небольшие инъекции **Р**, **А** и **И** действуют подобно прививке, призванной повысить иммунитет против болезни. Они обеспечивают проверку, позволяющую увидеть, действительно ли эти три роли присутствуют в организации и ожидают своего развития в будущем.

А что, если бы не было никакой проверки приверженности предпринимательству (**Е**) на этапе Ухаживания? Тогда позднее, на этапе Младенчества, организация столкнулась бы с серьезными требованиями к роли **Р** и при отсутствии адекватной приверженности могла бы просто разрушиться.

Проще говоря, переход от романтических мечтаний к реальным делам дается нелегко. Когда организация находится в зачаточном состоянии, она должна моделировать реальность, с которой столкнется в ближайшем будущем и на более далеких этапах жизненного цикла. Организация должна определить, сможет ли она выжить в моделируемых условиях, прежде чем начнет иметь дело с реальными проблемами. Семена будущих подсистем необходимо проращивать уже при зачатии организации.

Таким образом, здоровое Ухаживание описывается как **paEi**, а простое Увлечение — как **00E0**.

Младенчество — Paei

Производственная роль, **P**, осваивается на этапе Младенчества: внимание переключается на вопрос *что теперь?* Чтобы предоставить **P** достаточно энергии для развития, **E** ослабляет свою активность. «Я больше не хочу идей. Дайте мне результаты — сейчас!»

Здоровое Младенчество описывается как **Paei**. Организация не может выжить на этапе Младенчества в ситуации **P000** или в условиях постоянного внедрения инноваций без внимания к их результатам — **paEi**.

В период нормального Младенчества доминирование **P** и относительная слабость **A**, **E** и **I** допускают чрезмерную привязанность к количественным результатам в ущерб процессу. В такой реактивной среде отсутствие терпения считается нормальным явлением. Но если нетерпение не будет контролироваться позднее, то оно может посеять семена разрушения.

Когда преданность проходит проверку реальной жизнью и потенциальный основатель принимает на себя конкретные риски, происходит рождение организации, и осуществление (**P**) занимает доминирующее положение. Администрирование (**A**) и интегрирование (**I**) остаются в том же угнетенном состоянии, в каком они были на этапе Ухаживания. Однако усиление осуществления (**P**) приводит к ослаблению предпринимательства (**E**). Почему?

Что стимулирует действия основателей? — Их приверженность кричащей во весь голос потребности, удовлетворение которой, как они верят, является их предназначением. Когда основатели наконец-то создают свои организации и берут на себя немалые риски, они с удовольствием принимаются за реальные дела. Наступает время, когда требуется работать, работать и работать. Основатели обязаны защитить свои мечты на практике.

В период Младенчества организации должны выполнять ту функцию, для выполнения которой они создавались. Если они этого не делают, то быстро умирают. К тому же риск, принятый в период Младенчества, должен

быть оправдан реальным действием. Активная работа питает преданность, ради которой принимался риск.

Р подразумевает ориентацию на функцию. Такая функциональная ориентация существует не только в новорожденных системах, но и у маленьких детей. В первые месяцы жизни дети фокусируются исключительно на функциональных потребностях: в еде, сне, тепле и сухих пеленках. Подобным образом и организации на этапе Младенчества полностью фокусируются на **Р**. Чтобы выжить, им требуются денежные средства — или ликвидность.

В организациях-младенцах администрирование (**А**), предпринимательство (**Е**) и интегрирование (**И**) выражены слабо — то есть ситуация описывается как **Раеі**. **Р** танцует в одиночку, а **а**, **е** и **і** стоят в стороне. Роль осуществления (**Р**) доминирует, и это вполне нормально. Организация-младенец управляется одиноким ковбоем, который не передает свои полномочия никому и действует в одиночку — и это тоже нормально. Это именно то, что требуется организации-младенцу. Представьте себе мать новорожденного ребенка. Она постоянно кормит, баюкает и пеленает свое дитя. Она никогда не будет вести себя иначе — например, учить младенца латыни. Она знает, что ее ребенку необходимо в первую очередь удовлетворить свои функциональные потребности. Подобным образом на этапе Младенчества основатели должны прежде всего стремиться к удовлетворению функциональных потребностей своих новорожденных организаций.

Этап «Давай-давай» — **РаЕі**

Роль осуществления (**Р**) в конце концов достигает определенной стабильности. Список поставщиков организации постоянен, а поток денежных средств не снижается, так как клиенты начинают делать повторные покупки. После полного освоения роли **Р** может начаться усиление роли предпринимательства (**Е**). Почему? На этапе Ухаживания предпринимательская роль исполнялась очень активно, и у основателя появилось видение ситуации. На этапе Младенчества роль **Е** ослабевает, потому что организация тратит все свои силы на проверку жизнеспособности своего видения. Поэтому роль **Р** становится доминирующей. Когда организация проходит эту проверку, у нее появляется энергия для поддержки своего видения, которое вновь в полную силу двигает организацию вперед: предпринимательство (**Е**) вновь получает поддержку.

В конце этапа Младенчества, имея хорошо развитые роли **Р** и **Е**, организация может начать расходовать свою энергию на их объединение и попытаться справиться с их несовместимостью. Роли **Р** и **Е** должны

осуществляться вместе. На этапе «Давай-давай» приходит время культуры **PaEi**. Если же культура описывается как **POEO**, то есть не имеет ни минимальной **A**, ни пороговой **I**, и обе эти роли требуют последующего развития, то организация попадает в Ловушку основателя. Организации необходимы все четыре роли, даже если какие-то из них проявлены не очень ярко. На типичном пути компании осваивают роли одну за другой, последовательно интегрируя их в свое организационное поведение.

Последовательность освоения ролей имеет большое значение. На этапе Ухаживания доминирует роль **E**. На этапе Младенчества на первый план выходит осуществление (**P**), а значение предпринимательства (**E**) ослабевает. На этапе «Давай-давай» **P** и **E** стабилизируют свое положение перед появлением третьей роли: *что* и *для чего* стабилизируются раньше, чем появляется возможность освоить роль, дающую ответ на вопрос *как*.

Если роль предпринимательства (**E**) не может развиваться по причине сохранения организацией своей ориентации на осуществление (**P**), то этап Младенчества приобретает характер патологии. Организация-младенец, имеющая исключительно функциональную ориентацию, никогда не достигнет следующего этапа развития. Даже по прошествии многих лет она будет заботиться исключительно о еде, питье и сухости пеленок.

Организация, не способная оставить в прошлом трудности этапа Младенчества — превышение расходов над доходами, нестабильность состава клиентов, необходимость постоянной борьбы за выживание, — будет развиваться аномально. В конце концов она умрет, потому что для развития требуется больше энергии, чем для поддержания текущего состояния.

Организации вступают на этап «Давай-давай», когда осуществление (**P**) и предпринимательство (**E**) находятся на высоких уровнях развития. Эти высокие уровни развития **P** и **E** объясняют поведение организации. Организация, достигшая этапа «Давай-давай», ориентирована на *что* и *почему*. Она нацелена на получение краткосрочных и долгосрочных результатов. У организации есть мечты — как и на этапе Ухаживания, но теперь она постоянно стремится к их реализации, как она делала это в период своего Младенчества. Вот почему переход от этапа Младенчества к этапу «Давай-давай» представляет собой переход от управления кризисами к кризисам управления.

На этапе «Давай-давай» компания быстро развивается во многих направлениях, демонстрируя интуицию и достаточную гибкость. Очень быстро она может обнаружить, что переоценила свои ресурсы, необходимые для выполнения данных обязательств. Она может допустить перерасход денежных средств не потому, что этого требует ситуация, а потому, что ее менеджеры хотят сделать слишком много. В организации ослабевает

контроль. Различие между плановыми и реальными результатами растет. Правила и нормативы, если они вообще существуют, постоянно нарушаются, при этом практически вся власть находится в руках основателя.

На этапе «Давай-давай» административная роль (А) оказывается очень слабой. Недостаточность ее развития объясняет отсутствие порядка, отсутствие организационной структуры, отсутствие четко определенных задач и специализации. Организация структурируется вокруг людей, а не вокруг задач, требующих решения. На этапе «Давай-давай» именно организация стремится адаптироваться к людям, а не люди адаптируются к задачам, обеспечивающим удовлетворение потребностей организации.

Организация оказывается на аномальном этапе «Давай-давай», если она не может развивать роль А. Роль А должна развиваться после ролей Р и Е. Краткосрочное *как* должно предшествовать долгосрочному *как* до того, как сможет развиваться интегрирующая (І) роль. Потребность в А оказывается менее заметной, если І происходит из той социальной культуры, в которой существует организация. Подобная ситуация наблюдается в странах Дальнего Востока, где семьи предпринимателей создают огромные торговые компании с крайне незначительной А. Зато в этих компаниях в избытке присутствует І.

Отсутствие процесса планирования приводит к тому, что на этапе «Давай-давай» компании теряют контроль над происходящим, а нехватка терпения — черта, доставшаяся в наследство от этапа Младенчества, — дополняемая типичной для этого периода самонадеянностью, порождает дефицит толерантности. Это, в свою очередь, приводит к дефициту взаимного уважения, который способен уничтожить организацию, достигшую этапа Юности: он не позволяет І включиться в исполняемый танец, но без І борьба между А и Е не приносит организации ничего, кроме вреда.

Юность — РАеі или рАЕі

Кризис, требующий использования администрирующей роли А, стимулирует переход от этапа «Давай-давай» к этапу Юности. На типичном пути А возникает тогда, когда организация переживает трудности. Кризис на этапе «Давай-давай» обуславливает развитие А. Чем самонадеяннее компания на этапе «Давай-давай», тем глубже должен быть кризис, способный инициировать переход к этапу Юности. Организация нуждается в стабильности, порядке и четких приоритетах. Это означает, что время для выяснения того, что *еще* нужно сделать на этапе «Давай-давай», прошло. Теперь настало время решать, что *не нужно* делать. Организация смещает фокус с вопросов *что* и *когда* на вопрос *как*. Если организация

не обеспечивает этого изменения, она оказывается в Ловушке основателя или семьи — аномальных ситуациях, которые со временем могут вызвать развитие патологий и стать причиной смерти организации.

Борьба между А и Е

Многие организации, которые пытаются развиваться за счет своей собственной динамики, теряют Е, так как усиление администрирования (А) создает угрозу предпринимательству (Е). А и Е — это антагонистические роли, и поэтому они находятся в постоянном конфликте. Этот конфликт может принимать следующую форму: чтобы навести порядок в компании, ее основатель может пригласить на работу вице-президента по финансам или по административно-хозяйственной деятельности. Этот новый специалист будет исполнять администрирующую роль (А). Он может испытывать враждебность к основателю, исполняющему предпринимательскую роль (Е). Этот предприниматель-основатель постоянно меняет направление движения, предоставляя организации новые возможности. Но для администратора (А) каждая возможность — это проблема. Поэтому он фокусирует внимание на том, как выполнить конкретную работу, и на последствиях ее выполнения. То, что представляется благоприятной возможностью для Е, обычно оказывается проблемой для А.

В итоге администратор начинает смотреть на основателя как на проблему для компании. Основатель мешает стабилизации системы. В этот момент возможно заключение альянса между администратором и советом директоров, который тоже хочет добиться организационной стабильности. Они образуют союз, направленный против основателя, которого считают неуправляемым. Если их союз оказывается успешным, то они могут вытеснить основателя из его собственной компании. Если же основатель не будет изгнан своими противниками напрямую, он все равно может почувствовать отсутствие энтузиазма и поддержки своим действиям. Общая атмосфера станет для него малоприятной. Поэтому он может решить начать все с нуля в новой компании. Я считаю, что нечто подобное произошло с основателем Apple Computer Стивом Джобсом. Ранний уход из Apple талантливого инженера-новатора Стива Возняка, партнера Джобса, стал предвестником утраты компанией духа предпринимательства.

Борьба между предпринимательством (Е) и администрированием (А) оказывается еще более острой в товариществах. Основателем товарищества обычно является взаимно дополняющая друг друга пара партнеров — РЕ и АІ. На этапе «Давай-давай» РЕ, принимающий на себя риск и предоставляющий компании благоприятные возможности, обычно является

движущей силой развития компании. Однако на этапе Юности **АІ** отвергает возможности, которыми хочет воспользоваться **РЕ**, считая их слишком широкими. Поэтому партнер **АІ** начинает противодействовать планам партнера **РЕ**. «Еще одна идея, — говорит **А**, — и меня хватит удар». В результате **Е** впадает в тяжкие раздумья: «Как я мог связаться с таким неактивным, инертным и неспособным идти на риск партнером? Я создал эту компанию, несмотря на его противодействие, а теперь он мешает ее дальнейшему росту».

Если основатель-предприниматель не владеет контрольным пакетом акций или не контролирует совет директоров, то победа в этой борьбе останется за партнером-администратором. Почему? Обычно предприниматели уверены в том, что они всегда могут пустить корни где-нибудь в другом месте. К тому же они не любят управлять крупными комплексными организациями. Они предпочитают *создавать* свои предприятия, а не *управлять* ими. Они ненавидят детали. Предпринимательство несовместимо с администрированием. Предприниматели предпочитают широкий подход к решению проблем, но общие решения на этом этапе жизненного цикла не конструктивны. Побочные эффекты таких решений для уже работающей компании более опасны, чем исходная проблема.

Основатели начинают вспоминать о старых добрых временах, когда их компании были маленькими, гибкими и способными быстро реагировать на внешние изменения. Теперь, когда их создания стали слишком большими, чтобы ими можно было легко управлять, они решают, что идея уйти из компании и с нуля начать новое дело выглядит весьма привлекательно. Что касается администраторов, то они не знают, куда уйти, а кроме того, им нравится системно управлять компанией. Поэтому они пытаются выкупить долю предпринимателей. Совет директоров обычно принимает сторону администратора. Он осознает необходимость порядка и понимает невозможность его установления непредсказуемым предпринимателем. Поэтому союз **А** с советом директоров приводит к выдавливанию из компании **Е**.

Мы видим, что этот феномен влияет не только на основателей. По мере того как вводятся системы и методы контроля, а «нельзя» слышится чаще, чем «можно», другие предприниматели также начинают покидать организацию. В результате наблюдается отток **Е** и приток **А**. Я называю этот феномен преждевременным старением. Компания успевает состариться прежде, чем достигает Расцвета.

После этапа «Давай-давай» (**PaEi**) организациям необходимо развивать **А**.

Какая роль, **Р** или **Е**, должна будет временно отойти на второй план, чтобы дать **А** шанс на развитие?

Кто должен уступить дорогу?

В первом издании данной книги я указывал, что это должно сделать **Р**. Теперь же, получив более чем десятилетний опыт, я понял, что был не прав. **РА**, которое я использовал для рассмотрения преждевременного старения, является правильным сочетанием. **ЕА** настолько склонно к конфликтам, что оно способно уничтожить спящую **І**. Если, как я рекомендовал в предыдущем издании, **Р** будет ослаблено, то в результате непримиримой борьбы между **А** и **Е** страдания этапа Юности продолжатся. Ослабление **Р** нанесет слишком сильную травму организации, которая еще хорошо помнит о периоде Младенчества, когда **Р** было доминирующей ролью. **Е** должно на какое-то время отойти в сторону. Оно двигало компанию вперед уже достаточно долго. К тому же, если вернуться к примеру с метафорическим танцем, то вы вспомните, что когда **Е** отдыхает, то **Р** танцует с **А** более продуктивно.

При нормальном переходе к новому этапу **Е** должно получить временную передышку, но при этом не исчезать вовсе и не терять контроль за ситуацией. Напротив, **Е** должно использовать свою власть, чтобы обеспечить развитие **Р** и **А**. Для обеспечения здорового развития период солирования **РА** должен быть коротким. Затем **Е** должно снова появиться на сцене для создания в организации культуры **РАЕІ**, соответствующей этапу Расцвета.

Организации, в которых **Е** настаивает на своем доминировании и отказывается от кратковременного отдыха, постоянно внедряют инновации и ничего не доводят до конца. Культура **РЕ** может стать настолько прочной, что будет постоянно отвергать любые попытки развития **А**. То, что начинается как аномалия, становится патологией. Компания преследуется по суду за нарушение законов; качество товаров падает ниже допустимых стандартов; доставка осуществляется с задержками, неприемлемыми для покупателей. В конце концов организация становится банкротом.

Ловушка основателя вновь превращается в реальность в результате неспособности институционализировать *что* и *зачем*: компания не сумела обеспечить администрирование (**А**) или интегрирование (**І**) функций осуществления (**Р**) или предпринимательства (**Е**). Не освоив роли **А** и **І**, организация не может функционировать как система. Вместо этого она сосредотачивается вокруг одного индивида, принимающего решения, которые он считает подходящими, и отказывающегося признавать систему, сужающую его возможности выбора. Организация полностью зависит от возглавляющего ее человека, что приводит к монополизации ролей **Е** и **І**.

Институционализация осуществления (**Р**) и предпринимательства (**І**) дает возможность децентрализации этих функций без потери контроля. Чтобы организация перешла в стадию Расцвета, в ней должна произойти институционализация. Организация должна иметь правила и нормы, **А**, и/или

здоровые ценности, **I**, которых обязан придерживаться основатель. Только тогда организация сможет стать системой, не зависящей от своего создателя.

Администрирование (**A**) набирает силу за счет либо осуществления (**P**), либо предпринимательства (**E**), то есть уже освоенных ролей. Но для развития новой роли **A** необходимо откуда-то брать энергию. Если энергия обеспечивается за счет предпринимательства (**E**), то развитие будет протекать нормально. Если же энергия будет отбираться у роли **P**, то тогда компанию ждут патологические проблемы.

Самодисциплина

Юность — это время проверки и отбора. Одни организации преуспевают и процветают, а другие едва сводят концы с концами. Успех становится наградой для тех, кто обладает железной самодисциплиной.

Последовательность развития ролей начинается с роли **E**. Затем усиливается **P**, а **E** ослабевает. После этого происходит укрепление и **E**, и **P**. Последовательность является гладкой, как если бы она определялась динамикой роста организации. Основатель просто следует получаемым подсказкам. Однако на этапе Юности основателям приходится делать выбор. Будет ли менеджмент управлять событиями или управляться ими? Будет ли он ведущим или же ведомым?

С годами я понял, что в любом виде деятельности — искусстве, спорте или бизнесе — чемпионами становятся не только благодаря наличию таланта. Разумеется, талант является обязательной предпосылкой успеха, но сам по себе он ничего не значит, поскольку не оказывает длительного влияния. Для достижения настоящего успеха необходима самодисциплина, позволяющая контролировать желания и противодействовать искушениям.

*Чем крупнее талант, тем больше он нуждается
в самодисциплине.*

Древняя еврейская мудрость гласит: «Героем является тот, кто может обуздать свои желания».

Самодисциплина без таланта бесплодна. Талант без самодисциплины — это поток искр, неспособных превратиться в пламя. Чтобы контролировать горение, необходимо контролировать искры. Потребность в организационной самодисциплине возникает на этапе Юности.

До наступления Юности — на этапах Младенчества и «Давай-давай» — для управления организацией достаточно таланта, позволяющего чувствовать потребности рынка. В Юности появляется необходимость

в дисциплине. Станет ли она согласовываться с талантом? Если нет, то организация будет бесцельно блуждать. Если установленная дисциплина губит талант, то это значит, что переключение оказалось слишком внезапным, и организация остановилась в своем развитии.

Организация, достигшая этапа Юности, должна принимать сознательные решения, чтобы меньше заниматься одним делом и таким образом тратить больше времени на другие дела. Иными словами, работники должны тратить меньше времени на мечтания и больше заниматься улучшением внутренней организации компании и реализации уже существующих идей.

Это не так просто сделать, как может показаться. Я работал со многими основателями компаний, которые отказывались заниматься внутренней организацией. Один из них сказал мне: «Пожалуйста, не запикивайте меня в ящик». Под этим ящиком он подразумевал схему организационной структуры. Дисциплина абсолютно чужда таким людям. Они добивались успехов, внедряли инновации и проявляли свой дух предпринимательства, разрушая традиционные границы и сопротивляясь дисциплине. Заставить Е соблюдать дисциплину — это значит начать терапевтическое лечение организации для подготовки ее к переходу на другие этапы жизненного цикла.

Перераспределение ресурсов, позволяющее лучше решать меньшее число задач, требует самодисциплины. В прошлом желаемые результаты приносило увеличение числа направлений инвестирования, а не повышение его качества. Самодисциплина требуется Е для того, чтобы заставить себя отступить в сторону. Это важное изменение в поведении не происходит естественным образом, как это было при переходе от этапа Младенчества к этапу «Давай-давай». Чтобы преуспеть на этапе Юности, организация должна освободить себя от Е. Допустят ли основатели, прочно ориентированные на Е, подобное изменение? Если нет, то организации вряд ли удастся избежать Ловушки основателя.

Значение I

Я часто замечал, что организации с развитой интегрирующей ролью (I) легче переключаются с Е на А. Чем выше степень интеграции (I), тем легче в таких условиях развивается администрирование (А). Этим объясняется тот факт, что I — долгосрочное *как* — помогает А — краткосрочному *как*. Эти роли поддерживают друг друга.

Откуда же появляется функция интегрирования (I)? I может происходить из более мощной культуры, внутри которой развивается организация, или из тех ценностей, которые разделяют рядовые члены и руководители организации. Например, японским организациям I обеспечивает сама

культура этой страны. Организации нет необходимости осваивать эту роль. Это значит, что японской компании легче достичь Расцвета, чем израильской или греческой, которым необходимо осваивать роль **I** в агрессивной предпринимательской среде, практически лишенной элементов интеграции. Используя роли **РАЕI** для анализа и прогноза, нетрудно увидеть, что японские компании, у которых слаба роль **E**, могут организационно состариться быстрее, чем израильские или греческие компании. (Если вы сможете найти японскую компанию, возглавляемую израильтянином, то я полагаю, что вы сразу же броситесь покупать ее акции.)

Назначение терапии Адизеса заключается в переводе организации с этапа «Давай-давай» на этап Юности — от предпринимательского управления к профессиональному менеджменту — путем развития административной (**A**) системы с помощью интеграции (**I**), которая часто нуждается в поддержке и защите.

До этапа Юности внешняя интеграция обеспечивается усилиями лидера — нередко основателя — организации. К тому же компания сталкивается с проблемами этапа «Давай-давай» и переживает внешнюю дезинтеграцию. Поэтому она теряет некоторые свои рынки или цели. Она хочет добиться слишком многого, но получает меньше, чем рассчитывает. Внутренняя интеграция приобретает важное значение, в особенности когда в организации вводится **A** или когда **A**, реагируя на кризис, вызванный **E**, начинает укреплять свои позиции. Кто будет осуществлять интеграцию теперь? Организация стала большой и сложной, а интеграция (**I**) — внутренняя интеграция — не является коньком большинства основателей. Организации нужно создавать систему управления. Ей необходимо проводить совещания руководителей в соответствии с установленными правилами, которые регулируют процессы принятия решений и информирования об этих решениях членов организации. Люди должны знать, что их ждет в будущем, куда им обращаться за помощью, если для реализации принятых решений им не хватает полномочий, и как следует реализовывать эти решения на практике. Необходимо иметь организационные процессы, не зависящие от доступности лидера или от его настроения.

Функция **I** должна быть передана от индивида к организации. Кроме того, вместо интегрирования (**I**) вокруг **E**, которое полно энтузиазма, но мало полезно при реализации решений, организация должна интегрироваться посредством систематизирующей функции **A**. Ей необходимы, к примеру, подробные инструкции по учету запасов, сбору задолженностей, найму и увольнению сотрудников. «Дьявол скрывается в деталях» — гласит арабская пословица, и если эти детали не отрегулированы, то дьявол посетит вас не один раз.

В Америке я видел компании, проявляющие заботу о населении и о защите окружающей среды. Такие социально ответственные организации полагаются на **ЕИ** — видение и ценности — для продвижения к успеху. Однако если такие компании начинают преуспевать, то для достижения долгосрочных результатов одних только **Е** и **И** им оказывается недостаточно. У них есть энтузиазм, но их слабое внимание к таким «мелочам», как управление поставками и бюджетный контроль, оказывает негативное влияние на рабочий настрой людей и их преданность целям организации. В результате восторженное видение будущих перспектив постепенно исчезает. Организации необходимо овладеть всеми четырьмя ролями. Сейчас в моде **Е** и **И**. Но будьте осторожны! **И** без **А** будет испытывать трудности, что в результате приведет к исчезновению **Е**.

Цели

Общая культура компании никогда не является проблемой отдельного индивида: это проблема системы¹. Когда система создается исходя из соображений выгоды, а не задач и потребностей организации, то всем правит функция. Организация игнорирует форму до тех пор, пока не становится дисфункциональной.

До этапа Юности первостепенное значение имеет функция. Значение формы намного меньше. Интеграция и систематизация находятся на низком уровне, а осуществление и предпринимательство — на высоком. Организация структурируется вокруг людей, и схема ее организационной структуры выглядит наподобие рисунка, выполненного маленьким ребенком, — линии связей на этой схеме идут во всех направлениях. В конце концов организация становится слишком большой и сложной для того, чтобы ею можно было управлять в прежней манере. Линии ее взаимосвязей сплетаются в некое подобие гордиева узла, и чем активнее вы пытаетесь их распутать, тем туже завязывается этот узел. Проведение изменений является ключом к успеху, но теперь изменения представляют для компании больше проблем, чем возможностей.

Когда структура компании формируется вокруг людей, функциональная подчиненность становится все более запутанной. Осуществление *контролируемого* изменения становится крайне трудным. Поэтому для структурирования функции необходимо развивать форму. Ведущий и ведомый меняются местами. До этапа Юности организация еще соглашается выполнять требования своих членов. На этапе Юности организация становится движущей силой, и уже люди оказываются вынужденными выполнять требования организации.

На этапе Юности организация обращает свое внимание внутрь себя. Определяющие и ограничивающие цели меняются местами. Определяющими являются те цели, к достижению которых мы стремимся. Ограничивающие цели — это условия, которые мы стараемся сохранить. Таким образом, наша цель сводится к тому, чтобы не нарушить эти условия.

Рост продаж является определяющей целью этапа «Давай-давай», и, как результат результативности ее выполнения, ограничивающей целью является прибыль.

На этапе Юности цели организации меняются местами. Прибыль, результат эффективности, превращается в определяющую цель, а ограничивающей целью становится рост продаж. Требование «Мы хотим максимальной прибыли и не менее X% ежегодного роста объема продаж» сменяется требованием «Мы хотим как минимум X% ежегодного роста продаж и не менее Y% прибыли от сбытовых операций».

На этапе «Давай-давай» прибыль является скорее случайным, чем заранее предопределенным результатом. Компания, достигшая этого этапа, может объяснить, почему она была прибыльной, но не может объяснить, почему она будет прибыльной. И даже несмотря на прибыльную работу в прошлом, компания не может дать гарантий повторения своих результатов. У нее недостаточно средств контроля, чтобы сделать желаемое реальным.

Если организация сумеет пережить ранние фазы этапа Юности и не работает у себя патологического поведения, то предпринимательство (Е) проявится у нее снова в завершающих фазах этого этапа. Поскольку на данном этапе при появлении Е организация одновременно институционализирует у себя А, то это усилие будет скорее не индивидуальным, а организационным. Организация может заново создать себя, выработав более профессиональное видение. Это новое видение, которое не является больше отражением мечтаний преисполненного энтузиазма основателя, базируется на плане и стратегии организации. Теперь настает время провести обрезку молодого деревца, которая позволит направить энергию его роста в нужных направлениях. Компании, которым удастся это сделать, вступают в начальную фазу Расцвета. Они имеют прочные Р, А и Е. При этом I, которая абсолютно необходима для такого перехода, также находится в развитом состоянии.

До этапа «Давай-давай» роль I исполняется основателями — причем интеграция осуществляется как изнутри, так и извне. Это обеспечивает им монополию на исполнение предпринимательской роли Е. Однако Е нуждается в освобождении от персонального индивидуализированного исполнения. Для институционализации Е необходимо, чтобы сначала была деперсонифицирована I. Внешняя I требует, чтобы компания приводила

свои способности в соответствие с рыночными возможностями. Компания должна разработать стратегию, поддерживаемую ее менеджментом. Затем компании потребуется внутренняя **I** для того, чтобы внедрить новую структуру, отражающую эту стратегию.

Ранний расцвет — РАЕi

Когда системы введены в действие, то есть когда выполняется функция **A**, организации становятся ориентированными на быстрый рост и высокую прибыль — и они могут позволить себе такую ориентацию. Давайте рассмотрим этот переход подробнее.

Целью этапа Младенчества является зарабатывание денежных средств, поскольку организации-младенцы имеют функциональную ориентацию и для своего существования нуждаются в получении наличности. Организации-младенцы чаще всего жалуются именно на свою недостаточную капитализацию. Темпы их роста опережают способность зарабатывать деньги для финансирования будущего развития.

Целями этапа «Давай-давай» являются сбыт и рыночная доля. На этом этапе компании полагают, что рост сбыта означает увеличение поступления денежных средств и рост прибыли и что норма прибыли остается неизменной. Только кризис сигнализирует компании о снижении прибыли. Чтобы увеличить сбыт, компания жертвует прибылью за счет увеличения торговых издержек. В определенный момент больше перестает означать лучше. Больше означает хуже.

Анализируя издержки и затраты моих клиентов, я продемонстрировал по крайней мере одному из них, что к моменту, когда его компания выплачивает комиссионные торговым посредникам и учитывает скидки, сделанные покупателям ради увеличения продаж, а также вычитает из выручки стоимость использования заемного капитала, то оказывается, что компания вообще не получает никакой прибыли. Фактически же компания даже теряет деньги. Довольно часто можно встретить компании, достигшие этапа «Давай-давай», которые в убыток себе устанавливают скидки для покупателей. То, что при этом происходит, называется субоптимизацией. Рост сбыта не обеспечивает роста прибыли, и если компания привязывает все меры материального стимулирования к показателю продаж, то прибыль в результате скорее всего сокращается.

Почему же компания вознаграждает индивидов, хотя сама полным ходом идет к банкротству? Потому что она не знает о своем возможном разорении. Подобное происходит с компаниями на этапе «Давай-давай», потому что большинство из них не имеют хороших систем бухучета и сбора

информации. Они предпочитают полагаться на пеструю смесь организационных структур, систем вознаграждения и информационных потоков.

На этапе «Давай-давай» компании стремятся использовать благоприятные возможности, а не создавать их самим. Эта черта является рудиментом этапа Младенчества, когда организации бывают настолько голодны, что хватаются за любую возможность, которая может продлить их существование. Такие возможности предоставляются одна за другой в течение всего этапа «Давай-давай». Помня о своем Младенчестве, компании, достигшие этапа «Давай-давай», стараются не упускать ни одной возможности. Они позволяют этим возможностям управлять собой. Необходимо достичь зрелости, выработать чувства безопасности и уверенности в своих силах, чтобы отучиться хвататься за все возможности без разбора. Без систем контроля организации чрезмерно увлекаются результатом. Они вознаграждают тех, кто использует возможности, даже если эти действия создают угрозу для организации в целом. Чтобы разумно оценить предоставляющиеся возможности, организациям необходима информация, бюджетные системы и системы контроля. На этапе Юности организации уже имеют эти системы, и к моменту достижения Расцвета они сами создают для себя благоприятные возможности, а не просто реагируют на их появление.

На этапе Расцвета организации знают, что следует и чего не следует делать. Они знают, когда и почему следует отказаться от предоставляемой возможности. На этом этапе организации обладают талантом и дисциплиной, видением и самоконтролем. Они уделяют внимание и количеству, и качеству. Форма и функция взаимно сбалансированы, и организации могут развиваться, зарабатывая прибыль.

Достичь Расцвета не просто. Удержаться в этом состоянии еще труднее. Когда организация, достигшая Расцвета, начинает утрачивать дух предпринимательства (Е), она начинает выходить из этого состояния. Почему же потеря Е становится причиной старения? Е обеспечивает гибкость; оно является той проактивной силой, которая проводит изменения. Если организация больше не может реагировать на внешнюю среду, она мертва. Утратив Е, она перестает быть проактивной. Позднее по этой причине она теряет возможность реагировать на внешние факторы. Организация лишается роли Р, когда перестает удовлетворять потребности клиентов, и если она не получает поддержки извне, то становится дисфункциональной и умирает. Между прочим, Роберт Солоу получил в 1987 году Нобелевскую премию по экономике за свою работу 1956 года, в которой показал, что экономический успех нации является следствием ее технологического развития, а не численности рабочей силы или богатства сырьевых ресурсов. Технологическое развитие как раз и является функцией Е.

То, как ведет себя организация после прохождения этапов Расцвета и Упадка, может быть объяснено ослаблением Е. Различие между администраторами (А) и предпринимателями (Е) состоит в том, что для предпринимателя разрешено все, что не запрещено. Для администратора же запрещено все, что не разрешено.

Быть администратором легче, чем предпринимателем: это менее рискованно и хлопотно. Люди, привыкшие следовать установленным порядкам и правилам, испытывают трудности, когда им приходится проявлять творческую инициативу и идти на риск. Их прошлый опыт использования системы вознаграждения действует против их креативности. Организациям необходимо теперь внедрять новые системы вознаграждения, развивающие другой стиль работы и другую культуру.

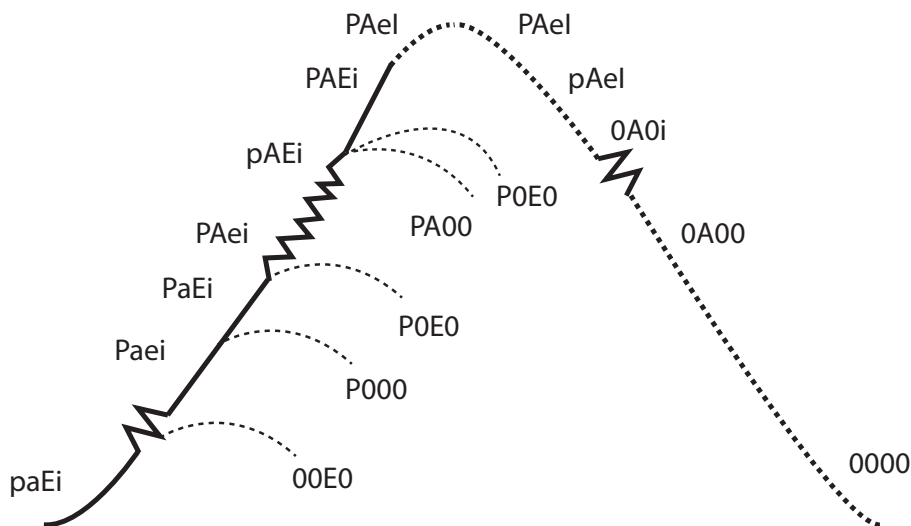


Рис. 12.1. Жизненный цикл организаций

Бюрократическое поведение подобно ловушке для раков: в нее просто войти и очень трудно выйти. Централизацию решений осуществить легко, а децентрализацию — тяжело.

График жизненного цикла показывает, что период Расцвета находится не на вершине колоколообразной кривой (рис. 12.1). Почему? На этапе Расцвета еще присутствует предпринимательство (Е) — источник гибкости, который обеспечивает жизнеспособность организации, описываемую в наших терминах как **PAEI**. Почему же организация движется к вершине кривой?

Колоколообразная форма кривой отражает организационную жизнеспособность, которую я определяю как способность организации быть эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Организационная жизнеспособность действительно продолжает возрастать, хотя и с замедляющейся скоростью: организация теряет свое **Е**. Когда **Е** зеленеет, оно растет. Когда **Е** поспевает, оно портится.

Расцвет — это не краткий момент времени. Это процесс. Движение вперед лучше, чем постоянное нахождение в одном месте. С человеческой точки зрения не важно, что представляет собой данный индивид; важно то, кем он был и кем он будет. То, что представляет собой человек сейчас, соответствует его переходному состоянию. Поэтому мы должны сосредоточиться на процессе, а не на результате. Процесс предскажет нам результат.

Когда **А** развивается, а **Е** возвращается, то три роли — **Р**, **А** и **Е** — должны научиться синхронно взаимодействовать друг с другом. В этом заключается задача этапа Расцвета. Если организация хочет преуспеть, она должна развивать **І** — причем в полную силу. Чтобы вернуть **Е**, ей необходимо заново создать себя, переопределить свой бизнес и выработать новое мощное объединяющее видение. Чтобы гарантировать развитие **І**, организация не должна полностью доверять этот процесс создания только внешним консультантам. Организация должна работать вместе со специалистами, способными облегчить ей решение этой задачи, но сама роль **І**, которая до этого момента исполнялась основателем или лидером-предпринимателем или же подменялась ролью **А**, должна быть узаконена во всей организации. Необходимо, чтобы **І** стала организационной, а не индивидуальной ролью. Подобным образом новое организационное **Е** также не должно быть индивидуализированным. Процесс управления интеграцией (**І**) всей организации (**pael**) должен создавать организационное предпринимательство (**Е**) и культуру **paEI** периода Расцвета.

Организация находится в состоянии Расцвета, когда она является эффективной и результативной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Однако акцент здесь делается на долгосрочности. Так как ни одна организация не может в равной степени ориентироваться и на краткосрочную, и на долгосрочную перспективу, то этап Расцвета больше ориентируется на долгосрочное **ЕІ**, чем на краткосрочное **pa**. А поскольку эффективность и результативность также конфликтуют друг с другом, то Расцвет представляет собой состояние организации, в котором процесс (или форма), **І**, столь же важен, как и функция, **Е**.

Расцвет — это не точка, а отрезок жизненного цикла, потому что конфликты между краткосрочностью и долгосрочностью и между эффективностью и результативностью таковы, что состояние Расцвета требует

постоянного мониторинга и корректировки. Расцвет не является стабильным состоянием.

Как же происходит старение организации? В первом издании этой книги я утверждал, что старение — это результат утраты **Е**. Именно **Е** является тем, что дает организации жизнь, поэтому его потеря вызывает организационную смерть.

Стабильность — РАеІ

На этапе Стабильности предпринимательство (**Е**) ослабевает. В то время как **Е** ослабевает, интеграция (**І**) — ориентация людей — усиливается.

Интеграция является малопонятным термином, требующим разъяснения. Во-первых, она подразумевает ориентацию на людей, и это именно то, что я имею в виду, когда говорю о роли **І**. Интеграция означает ориентацию не на отдельного индивида, а на человеческий элемент, на людей в их взаимодействиях. **І** фокусируется на стиле принятия решений. Во-вторых, здесь присутствует интеграция интересов. Но эта интеграция не включается в мое определение роли **І**. Она имеет отношение к объединению полномочий, власти и влияния — концепции, которую мы будем обсуждать и анализировать в главе 13. В-третьих, интеграция подразумевает связи организации с внешней средой, внутри которой она существует. В-четвертых, существует также внутренняя интеграция, которая объединяет людей, интересы и системы в связанное целое. В-пятых, существует интеграция, обеспечивающая объединение внешнего и внутреннего во всеобщее.

Тема интеграции по-прежнему остается малоизученной и является предметом текущих исследований. Я занимался ее изучением более 30 лет. Здесь же достаточно будет сказать, что на этапе Стабильности первый тип интеграции — ориентация людей — усиливается за счет проведения изменений, то есть предпринимательства (**Е**).

Почему?

Я верю, что внутренне ориентированная **І** усиливается по мере того, как организация теряет интерес к внешнему миру и обращает свое внимание на себя. Внешняя **І**, интегрирующая организацию с рынком, имеет значение в обществе потребления, нацеленном на достижение материальных целей. Вы видите, как в каждом человеке происходит один и тот же процесс. По мере того как мы стареем, карьера, деньги и собственность имеют для нас все меньшее значение. В то же время все большее значение приобретает для нас семья. Но такая картина характерна для типичного пути. Те, кто осуществляют внешнюю интеграцию, преследуя возвышенные цели, не теряют **І**. На типичном пути организация, потеряв внешний

драйв, обращает внимание внутрь, на человеческий компонент. **I** усиливается по мере того, как **E** ослабевает. В главе 14 мы подробно рассмотрим причины ослабления **E**.

Как я уже объяснял, интеграция может быть высокой на этапах развития, а позднее, при рассмотрении оптимального пути, мы увидим, что на этих этапах жизненного цикла она должна быть высокой. Однако такое поведение не является типичным. Что имеет значение для предпринимателя? Успех организации, подтверждаемый высоким объемом продаж, то есть одобрением рынком тех товаров и услуг, которые для него создавались. Человеческий элемент имеет здесь самый низший приоритет. Если предприниматель фокусируется на человеческом элементе, то делает это в качестве средства достижения своей цели. Только после того, как будут удовлетворены внешние амбиции и обязательства, организация сможет обратиться к другим целям. Таким образом, в растущих компаниях интерес к людям является невысоким. Он считается той роскошью, которую не может позволить себе организация.

Разрешите мне объяснить это подробнее. Сказанное вовсе не значит, что основатели не заботятся о своих работниках. Напротив. Я наблюдал, особенно в менее развитых странах, огромное внимание к человеческому фактору в только что созданных компаниях. Но это внимание объясняется коммерческими, а не гуманистическими причинами: основатели не располагают профессиональным управленческим ноу-хау, помогающим им контролировать свои организации. Вместо этого они полагаются на лояльность и дружеские отношения. В отсутствие **A** они вынуждены зависеть от **I**. Поэтому они принимают на работу членов семьи или членов своего племени или клана. Факт принятия человека в компанию играет важную роль, потому что основатели не имеют других средств мотивации и контроля. Такое внимание к людям проявляется вовсе не ради них самих. Основатель заботится о работниках исключительно в интересах своей организации. Компании, находящиеся на этапе Стабильности, напротив, ориентируются на людей ради самих людей — даже если это может нанести ущерб интересам организации.

Рассмотрим для примера два разных подхода к образованию. Хотите ли вы, чтобы ваши дети не испытывали дискомфорта в период учебы, даже оставаясь малообразованными людьми? Или же вы предпочтете, чтобы они достойно выдержали все трудности учебного процесса? В 1990-е годы система образования в Калифорнии поощряла выработку самоуважения даже в ущерб получению знаний. Поэтому в школе дети не проваливались на экзаменах, даже если не были к ним готовы. В результате к 1998 году калифорнийские школьники чувствовали себя весьма уверенно, но с точки

зрения имеющихся у них знаний Калифорния занимала в стране 49-е место из 50. Таким образом, вопрос заключается в следующем: ориентируетесь ли вы на результаты или же на процесс? На этапе упадка, безусловно, наблюдается ориентация на процесс, под которым в данном случае мы понимаем процесс взаимодействия людей.

Почему Е ослабевает первой?

Почему роль предпринимательства (Е) ослабевает первой, когда организация выходит из состояния Расцвета? Почему это происходит именно с Е, а не с А или Р?

Итак, почему Е, а не А? Администрирование (А) имеет наивысший показатель живучести. А с трудом проникает в организацию, но если оно там укоренилось, то избавиться от него становится очень непросто. Старая еврейская поговорка гласит: «Друзья приходят и уходят. Враги остаются». Перефразируя ее, можно сказать: «Предприниматели приходят и уходят. Бюрократы остаются». Администрирование (А) не исчезает само по себе. Оно исчезает лишь тогда, когда в организации прекращается Р, и А становится нечего обслуживать. Именно тогда оно перестает быть функциональным. Затем появляется новое Е, которое придает смысл новому Р, а значит, и новому А. Но кто же уходит первым, Е или Р? Уход Е предшествует уходу Р. Е ведет за собой Р. Е — это долгосрочная результативность, а Р — это краткосрочная результативность. Значение долгосрочной результативности должно снизиться до того, как оно проявит себя в снижении краткосрочной результативности.

Теперь давайте рассмотрим, как происходит переход из состояния Расцвета, **РАЕi**, к состоянию Стабильности, **РАеI**. Ослабление предпринимательства (Е) происходит не под воздействием интеграции (I). Напротив, ослабление Е дает I возможность набрать обороты. Но почему же ослабление Е проявляется в усилении I? Почему оно не проявляется в усилении Р или А?

I усиливается на фоне ослабления Е потому, что организация становится успешной и жизнеспособной: ее борьба за выживание протекает в менее острой форме. Организация может позволить себе роскошь обратить свое внимание на себя, на взаимодействия между ее работниками и на ценности, которые определяют поведение людей. Когда подобное происходит на ранних этапах жизненного цикла, то, как отмечалось выше, это не становится проявлением внутреннего развития местной культуры. Это результат либо воздействия социальной культуры, внутри которой действует организация, либо усилий основателя, придерживающегося прочной

ориентации на человека. Последнее встречается редко, поскольку требует отличного исполнения всех трех ролей **PEI**, а будучи создателем компании, ее основатель не может пожертвовать **P** или **E**.

Аристократизм — **pAeI**

С учетом дискуссии о взаимосвязи между осуществлением (**P**) и предпринимательством (**E**) вам должно быть понятно, что если **E** будет достаточно долго находиться на низком уровне, то **P** в конце концов также снизится. Этот результат приводит компании на этап Аристократизма. Условное описание этапа Аристократизма, **pAeI**, указывает на его краткосрочный и долгосрочный фокус на вопросе *как*, а не на краткосрочный и долгосрочный фокус на вопросах *что* и *почему*.

Ослабление роли **P** подразумевает снижение внимания к функции и повышение значения формы. Вот почему в организациях, достигших этапа Аристократизма, большое значение приобретают ритуалы. То, как действуют люди, становится более важным, чем то, чего они добиваются. Как люди одеваются, говорят, относятся друг к другу, соблюдают ритуалы организации и придерживаются неофициальных общепринятых ценностей, имеет большее значение, чем получаемые ими результаты. Организации-аристократы могут позволить себе не ориентироваться на функцию. Они просто капитализируют свои прошлые достижения и спокойно почивают на лаврах. Сравнение балансовых отчетов организаций-аристократов и организаций, находящихся на этапе Расцвета, показывает, что организации-аристократы более ликвидны, потому что они берут на себя меньшие риски. Они более ориентированы на внешние показатели и на безопасность, чем организации, находящиеся в состоянии Расцвета.

Однажды, присутствуя на заседании правления одной аристократической организации, я услышал, как ее финансовый директор сделал следующее заявление: «У нас \$300 млн наличности». Затем безо всякого лукавства он спросил присутствующих: «Есть ли у кого-нибудь предложения по поводу того, что делать с этими деньгами?»

Для компании, находящейся на данном этапе, нет ничего необычного в том, чтобы иметь \$300 млн наличности. Вы, наверное, удивитесь, узнав, что ни один из членов правления не внес предложений по поводу использования этих миллионов. Я беседовал с членами других организаций-аристократов, и все они подтвердили, что в такой ситуации нет ничего необычного. Топ-менеджеры организации ждут инструкций. Никто не хочет выдвигать своих предложений, в особенности если их реализация сопряжена с риском.

В организациях-аристократах наблюдается затишье перед бурей. Люди предпочитают не конфликтовать друг с другом. По-видимому, каждый думает, что если он достаточно долго будет вести себя смирно, то может стать президентом компании. Пусть кто-нибудь другой обжигает себе руки, таская каштаны из огня.

Охота на ведьм — 0A0i и Бюрократизм — 0A00

Бездействие организации в быстро изменяющемся мире должно иметь свои последствия. Клиенты не делают повторных заказов. Они находят другие пути удовлетворения своих потребностей. А поскольку организации-аристократы постоянно повышают цены на свою продукцию, то со временем она становится не только устаревшей, но и чересчур дорогой. В результате сбыт падает, рыночная доля уменьшается, а поступление денежных средств сокращается.

По мере пересыхания потока наличности сигналы тревоги становятся все более громкими. В спешном порядке организация пытается возродить **Р**. Она снижает цены для стимулирования сбыта, но без сокращения накладных расходов не может не торговать себе в убыток. Однако быстрое снижение накладных расходов подобно удалению не только лишнего жира, но и живого мяса. Для сокращения издержек компания увольняет работников и прекращает некоторые виды деятельности, но чаще всего это приводит лишь к ослаблению ее способности исполнять роль **Р**. Компания оказывается обреченной независимо от того, какие поспешные действия она предпринимает.

Когда работники не могут добиться нужных результатов за пределами организации, они обращают свое внимание на внутреннюю ситуацию и начинают атаковать друг друга. Когда же уровень осуществления (**Р**) опускается ниже критической отметки, происходит ослабление интеграции (**I**). Что доминирует в организации, попавшей в такие ужасные условия? Администрирование. И ее тень, подобно тени страшного чудовища, накрывает всю организацию.

Ситуация становится тяжелой, и люди нуждаются в объяснениях, решениях и надеждах. Как же они объясняют случившееся? Они считают, что все проблемы вызваны неправильным руководством. Организация сможет выжить, если получит нового энергичного лидера. Поэтому они ищут человека, способного вывести организацию из тяжелого положения.

На этапах развития организации люди научились верить в то, что новый руководитель может изменить организационное поведение таким образом, чтобы исправить ситуацию. На этих ранних этапах новое руководство

действительно может добиться серьезных перемен. Оглядываясь назад, менеджмент организации-аристократа спрашивает себя: «Если это работало тогда, то почему это не может помочь нам теперь?» Смена руководства представляется простым и разумным решением. Гораздо легче уволить старого директора и нанять нового, чем изменить организационные обязанности и структуру, информационную систему и систему вознаграждения. Поэтому организации делают то, что проще и лучше соответствует обстоятельствам, а не то, что требует решения сложных задач. Вместо того чтобы делать то, что должно быть сделано, они делают то, что может быть сделано. Они находят простые ответы и решения: начинается Охота на ведьм. Первыми уходят те, кого организация считает виновными в своих проблемах. А поскольку эти проблемы являются следствием неспособности компании адаптироваться к изменениям (ее продукция устарела), то жертвами, попадающими на алтарь организационного невежества, становятся те, кто отвечал за осуществление роли предпринимательства (Е). На улице оказываются специалисты по маркетингу, стратегическому планированию, исследованиям и проектированию новых товаров.

Люди охотно путают причину со следствием. На этапах развития новое руководство может изменить поведение организации, но это средство не помогает компаниям, находящимся на завершающих этапах жизненного цикла. Администрирование (А), которое было функциональным на этапе Юности, теперь загоняет организацию в угол. Форма становится сильнее функции. Форма настолько расширила сферу своего влияния, что функция начинает задыхаться. Чтобы освободить функцию от влияния формы, организационная система — проявляющаяся в структуре отчетности, информационных потоках и схемах вознаграждения — должна измениться.

Старение обусловлено ослаблением роли предпринимательства (Е). При вступлении организации на этап Охоты на ведьм роль Е не просто ослабевает, она полностью подавляется. Это изгнание и подавление Е, осуществляемое усилиями А, ускоряет разрушение организации. В Советском Союзе предпринимательство было синонимом рыночной спекуляции, а предприниматели назывались спекулянтами.

Смерть — 0000

На приближение смерти указывает исчезновение Е. Предпринимательство (Е) дает организации жизнь, а его исчезновение приносит смерть. Организация появляется на свет, когда приверженность идее основателя проходит проверку временем. Организация умирает, когда не остается никого, кто сохраняет эту приверженность.

Когда все управление организацией сводится к исполнению роли А, то форма руководит всем исключительно ради формы, как если бы форма была функцией. Компания настаивает на соблюдении организационных ритуалов, не понимая их цели и смысла. Исполняется ритуальный танец, призванный вызвать долгожданный дождь, хотя все, включая шамана, знают, что в результате с неба не упадет ни капли. Люди продолжают танец ради своего спокойствия. Никто не оценивает их по результатам работы. Никто не заставляет их конкурировать или идти на риск.

Организация может продолжать существование до тех пор, пока получает внешнюю поддержку. Ведь клиенты будут платить за услуги, которые они не получают, только если к этому их обяжет закон. Обладая ограниченной функциональностью или не имея ее вовсе, организации оказываются нерезультативными и в краткосрочном, и в долгосрочном периоде и фактически умирают. Коммерческие организации становятся банкротами, если только не предпринимаются неотложные меры по их оздоровлению.

Существование некоторых организаций — если их политическое значение заставляет государство брать на себя ответственность за их выживание — поддерживается искусственно. Нередки случаи, когда государство национализует или субсидирует организации, хронически неспособные удовлетворять те потребности, для удовлетворения которых они создавались. В этих ситуациях жизнеспособность организаций поддерживается для достижения таких политических целей, как сохранение занятости любой ценой.



© Tribune Media Services. Inc. All rights reserved. Reprinted with permission

Такие организации становятся подобными раковой опухоли. Ресурсы, которые могли бы пойти на поддержку появляющихся организаций-младенцев и растущих организаций, достигших этапа активных действий, направляются на содержание дисфункциональных бюрократий. Смерть

этих организаций наступает тогда, когда прекращается их внешнее субсидирование. То, что представлялось раньше всемогущей бюрократической организацией, оказывается не более чем пустой и мертвой раковиной. Без внешней финансовой помощи она погибает из-за отсутствия внутренней поддержки или причин для своего существования.

Смерть наступает тогда, когда прекращается поддержка извне. Бюрократии не могут оправдать свое существование функциональностью. В этот момент становится очевидным, что **А** является чистой формой, не несущей никакой функции: появляется новое **Е**, начинается новый этап Ухаживания.

Когда одна организация умирает, то при наличии соответствующего стимулирования из ее праха возникает причина для появления новой организации. При отсутствии стимулирования пострадает более крупная система, и все общество в целом будет переживать медленный экономический спад.

Рассмотрев проблемы и выяснив причины их возникновения, мы обратимся теперь к обсуждению того, что может сделать менеджмент для их решения.

Глава 13

Предсказание способности решать проблемы

Восприятие проблем

Мы проанализировали, как и почему развиваются и стареют организации; почему у них появляются предсказуемые проблемы; как отличать нормальные проблемы от аномальных, а аномальные — от патологических. Теперь давайте рассмотрим способность организации контролировать и решать свои проблемы.

Чем в большей степени организация считает себя способной решать свои проблемы, тем она моложе.

Как только организация начинает считать себя всемогущей, она начинает взрослеть. А старой она становится, когда ощущает себя бессильной что-либо изменить и смиряется со своей судьбой.

Прежде всего в терапевтических целях нам нужно определить, в чем состоит проблема. Проблема не обязательно должна быть фактом: она может быть личным восприятием факта.

Я рассматриваю в качестве проблемы любой феномен — как объективный, так и воспринимаемый факт, — если те, кто подвергаются его

воздействию, находят его нежелательным и/или неожиданным¹. Очевидно, что все нежелательное представляет собой проблему, особенно если оно оказывается неожиданным. Любое неожиданное событие становится проблемой, если оно, подобно отрицательному притоку денежных средств, могло и должно было быть предсказано. А что можно сказать о неожиданной ситуации, являющейся желаемой? Она также представляет собой проблему, хотя большинство людей могут считать ее удачей. Я называю ее проблемой, потому что так называемая удача делает организацию самонадеянной. У организации есть глубоко укоренившиеся проблемы — неадекватное планирование, неверное прогнозирование и оценка внешних условий, наличие которых она не считает нужным признавать. Однако признание этих проблем будет неизбежным, когда невежество организации станет приводить к неожиданным и нежелательным результатам.

Кто должен заниматься этими проблемами? Иногда те, кто может контролировать конкретную проблему и, следовательно, имеют возможность ее решать, но они меньше всех заинтересованы в ее решении. В то же время те, кто страдает от проблемы, не могут ни контролировать ее, ни изменять. Так чья же это проблема? Для ответа на этот вопрос давайте поменяем нашу логику рассуждений.

Проблема является нежелательной и/или приносит неожиданный результат, если происходящий процесс вы не можете контролировать или изменять. Не расстраивайтесь, что идет дождь: вы с этим ничего поделать не можете. О чем вы действительно должны беспокоиться, так это о том, как подготовиться к дождливой погоде: где взять зонтик или как починить протекающую крышу. Все, что контролируется вами и является нежелательным и/или неожиданным, представляет для вас проблему, потому что вы можете и должны с ней что-то делать.

Например, банк не должен беспокоиться по поводу непредсказуемости изменения процентных ставок. Колебания процентных ставок создают проблемы только для тех банков, у которых нет стратегии борьбы с этой непредсказуемостью. Вы должны сконцентрироваться на том, что можете и должны делать, и забыть о научных дискуссиях об источниках и причинах проблем. Хорошо, если вы понимаете причины проблемы, но само по себе это знание не приведет к изменению ситуации. Вы должны определить проблему в таких терминах, которые позволят вам взяться за ее решение.

Таким образом, является ли проблема проблемой или просто неприятным фактом, зависит от вашего восприятия возможностей ее контроля. Возьмем для примера хроническую мигрень. На мой взгляд, мигрени не являются проблемой, если вы ничего не можете с ними поделать, то есть если медицина бессильна. Поэтому вы должны жить со своей мигренью.

Таким образом, проблема заключается не в мигрени — по крайней мере, до тех пор, пока медицина не в состоянии вам помочь. Ваша проблема состоит в том, чтобы понять, как вам жить с этой болезнью.

Давайте теперь рассмотрим вопрос о контролируемости проблем.

Для выполнения действий, позволяющих решить проблему, менеджеры должны обладать необходимой энергией. Источниками этой энергии являются полномочия, власть и влияние (рис. 13.1).

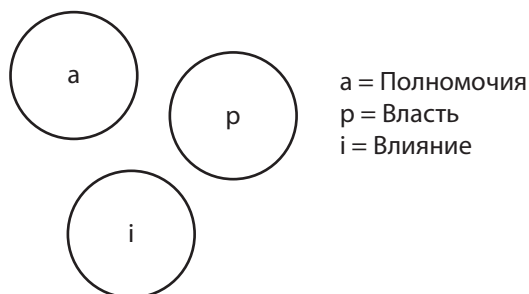


Рис. 13.1. Источники управленческой энергии

Полномочия

Я определяю полномочия как **право** принять решение, право сказать *да* и *нет* предполагаемому изменению. Этим правом официально наделяется человек, занимающий конкретную должность, независимо от его связей и образования.

Такое определение полномочий, как право сказать изменению *да* и *нет*, сделано мной преднамеренно. Если бы я определил полномочия как право сказать изменению *да* или *нет*, то смысл моих слов мог бы интерпретироваться как право сказать *да* без права сказать *нет* (очень редко) или право сказать *нет* без права сказать *да* (намного чаще).

Каково же происхождение этого раздвоения на *да* и *нет*?²

С этапа Младенчества и до этапа Юности основатель — единственный и неповторимый — сохраняет за собой все полномочия по принятию решений. Он может сказать и *да*, и *нет*. Когда компания перерастает возможности основателя единолично управлять ею, то он начинает делегировать полномочия. Изначально я имею в виду, что он уступает свои полномочия не полностью — а только право говорить *нет*. Основатель предпочитает

сохранить право говорить *да* за собой. Со временем число имеющих право говорить *нет* растет на каждом уровне управления, в то время как право говорить *да* по-прежнему принадлежит тому, кто находится на вершине организационной иерархии. Когда люди получают право говорить *нет* и очень редко говорить *да*, их организации все больше бюрократизируются и теряют способность реагировать на изменения во внешней среде. Новые потребности возникают из ответов на вопросы *что, как, когда* и *кто*. Организациям необходимо обращаться к этим потребностям по мере изменения способов осуществления своей деятельности. Крайне трудно продвигаться вперед, когда те очень немногие люди, которые имеют право говорить *да*, находятся на самых верхних уровнях иерархии. Те же, кто наделен полномочиями запрещать, очень многочисленны и присутствуют повсюду. Проблемы и их решения проходят через фильтры такого количества имеющих право говорить *нет*, что они редко попадают в поле зрения имеющих право говорить *да*. Профессиональным консультантам хорошо известен этот синдром. Они требуют себе доступа к высшему руководству, потому что в этом заключается единственная возможность получить положительный ответ на свои предложения.

Иметь право говорить *да* необходимо, но не достаточно. Во многих странах официальные полномочия не позволят вам получить за свой доллар и обычной чашки кофе.

Власть

Наряду с полномочиями власть является вторым источником управленческой энергии, необходимой для осуществления решений.

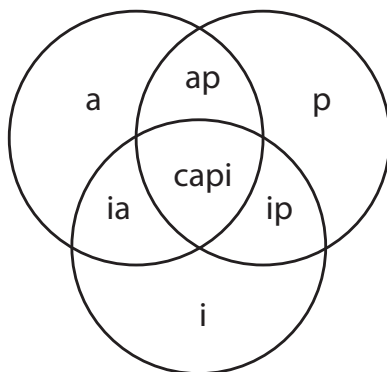
Я определяю власть как **возможность** наказывать или вознаграждать. Выполнение конкретных организационных задач требует сотрудничества многих людей: чтобы убрать обломок скалы с пути, необходимо наладить рабочие взаимосвязи. Если индивид или несколько индивидов, взаимодействие которых необходимо для реализации решения, препятствуют этому процессу, отказываясь от сотрудничества, то этот индивид или группа индивидов обладают реальной властью. Какой властью обладает человек, зависит от того, в какой мере мы нуждаемся в сотрудничестве с ним и какой монополией он обладает над тем, что нам требуется.

Влияние

Влияние является третьим источником энергии для реализации решений и выполнения задач. Влияние — это **способность** индивида, не прибегая

к полномочиям и власти, побуждать к действию других людей. Обычно оказать влияние возможно с помощью информации, которая убеждает людей вести себя желательным образом. Когда люди самостоятельно признают правильность решения, которое предстоит осуществить, это значит, что на них было оказано влияние. Люди, на которых оказывается влияние, делают свой выбор добровольно; ни принуждение, ни страх не заставят человека действовать вопреки своим убеждениям.

Authorance и capi



$$\text{Authorance} = a + p + i + ap + ip + ia + \text{capi}$$

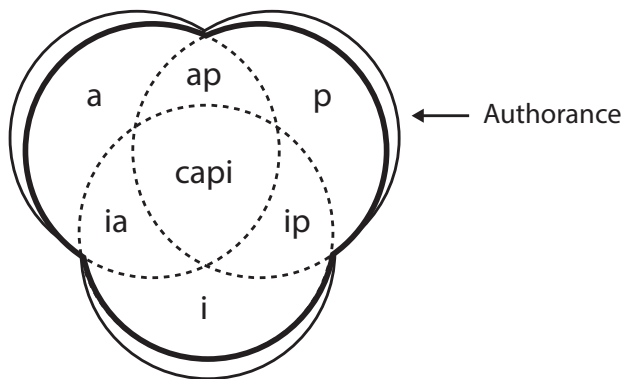


Рис. 13.2. capi и Authorance

Области компетенций полномочий, власти и влияния частично перекрывают друг друга, образуя различные сочетания трех источников энергии (рис. 13.2). Полномочная власть (*authorized power*), *ар*, обладает законным правом наказывать и вознаграждать. Косвенная власть (*indirect power*), *ип*, соответствует тому, что происходит, когда убеждающий человек верит, что он оказывает влияние, а тот, кого убеждают, считает это проявлением власти. Возможно, что начальник пытается убедить подчиненного в правильности нового метода работы, а подчиненный, не согласный с ним, соглашается применять этот метод лишь потому, что не верит в возможность отстоять свое мнение. Он применяет этот метод только из страха быть наказанным. В научной литературе по менеджменту рассматривается и третья комбинация — признаваемые полномочия (*influencing authority*), или *иа*, то есть полномочия, совмещенные с влиянием, или полномочия, обеспечиваемые профессиональным статусом³. В таких ситуациях люди одобряют и признают разумными решения тех, кому они подчиняются.

Центральная фигура, образуемая в результате пересечения трех окружностей, соответствует *сарі* (произносится «капи»): объединенным полномочиям, власти и влиянию (*coalesced authority, power and influence*). Совкупность всех возможных комбинаций трех источников управленческой энергии я определяю термином *authorance*: полномочия + власть + полномочная власть, + косвенная власть + влияние + признаваемые полномочия + *сарі* (см. рис. 13.2).

Давайте теперь рассмотрим, как эта модель работает на практике.

Представим себе мать, пытающуюся убедить своего ребенка есть шпинат. Для этого она использует разные компоненты своего *authorance*. Сначала она может говорить: «Ешь, это полезно для тебя. Папа всегда ест шпинат, а ты знаешь, какой он сильный. Ты будешь таким же сильным, как папа». При этом она использует компонент *влияния* из своего *authorance*. Если ребенок продолжает упорствовать, мать может рассердиться и наказать его. Если в соответствии со стандартами этой семьи наказание считается допустимым, то мать в этом случае использует *полномочную власть*. Если же наказание считается неприемлемым, то она использует *власть без полномочий*. Но, возможно, ребенок будет отказываться есть шпинат и дальше. Тогда мать может прибегнуть к мольбам. «Почему ты не слушаешь свою маму? Почему ты никогда не делаешь то, что я тебя прошу?» Она использует последнее средство из своего *authorance*, свои *полномочия*. В этом заключается ее тактическая ошибка. После того как она призовет на помощь свои *полномочия*, в ее арсенале не останется других сильнодействующих средств. Будет просто смешно, если она скажет: «Почему ты не слушаешься меня? Разве я не твоя мама?» Но ребенку с рождения

известно, что она его мать. Что же она пытается этим сказать? Не больше влияния оказывает на подчиненного и начальник, который говорит ему: «Я приказываю это сделать. Я твой начальник!» Удивится ли подчиненный, услышав последние слова? Нужно ли ему напоминать, кто его начальник? Вы прекрасно знаете, что окажетесь в затруднительном положении, если будете напоминать людям о том, о чем напоминать не следует. Попробуйте, например, напомнить вашему другу о деньгах, взятых у вас долг!

Поэтому будет лучше, если мать использует признаваемые *полномочия*. Она сама может начать есть шпинат на глазах у ребенка, исполняя роль поведенческой модели. В этом случае появится вероятность того, что ребенок последует ее примеру.

Мать обладает *сарі*, если она предлагает: «Как насчет того, чтобы поесть шпината?» В этом случае ребенок сразу же берется за ложку, потому что он верит в полезность этого блюда, опасается последствий своего отказа и уважает усилия своей матери.

Хотя отдельный индивид может не обладать *сарі* в той мере, которая требуется для решения его задачи, необходимое *сарі* может иметь группа людей. Чтобы получить *сарі*, менеджер должен создать обстановку общей вовлеченности для различных заинтересованных групп, формирующих *сарі*.

В организациях, где *сарі* распределяется между людьми, полномочия обычно сохраняются у менеджмента. Совет директоров предоставляет топ-менеджерам полномочия для принятия решений. Чаще всего власть принадлежит менеджерам среднего звена, которые могут сотрудничать или не сотрудничать между собой. Технократы — профессионалы, владеющие ноу-хау принятия решений, обладают влиянием.

Интересы этих трех групп могут вступать в противоречие друг с другом. Те, кто обладает полномочиями, могут сосредоточиваться на темпах роста, рыночной доле, сбыте, прибыли, доходности инвестиций или дивидендах. Обладающие властью наемные работники хотят улучшения условий и безопасности труда или повышения зарплаты. Технократов же может интересовать увеличение бюджета исследований, закупка более совершенного оборудования или нахождение более точных решений.

В краткосрочной перспективе интересы этих групп несовместимы, и возникающие конфликты могут парализовать продуктивную реализацию принятых решений. Для разрешения конфликтов необходима атмосфера взаимовыгодного сотрудничества и общности интересов, но создание таких утопичных условий невозможно ни в конкретный момент времени, ни в долгосрочной перспективе. В любой момент времени кто-то будет

оказываться в выигрыше, а кто-то в проигрыше. Конфликт различных интересов должен считаться вполне нормальным явлением. Возьмите для примера свою личную жизнь. Вечером вы хотите пойти в театр, а ваша жена — в кино. Вы предпочитаете слушать классическую музыку, а ваши дети — рок-н-ролл. В жизни постоянно возникают конфликты интересов.

Что же делать?

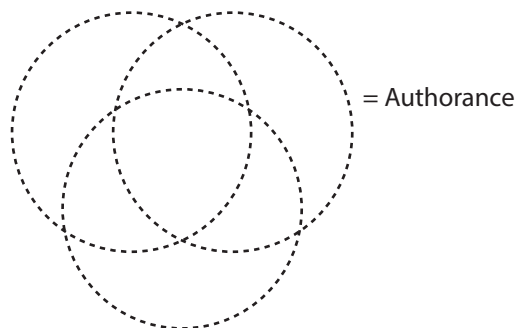
Для создания условий, в которых каждый оказывается в выигрыше, люди, образующие сарі организации, должны вырабатывать взаимное доверие и видение своего взаимовыгодного существования в будущем — что соответствует процессу формирования I. Они должны поверить в то, что получают выгоды от создания долгосрочных беспроигрышных условий, даже если в краткосрочной перспективе кто-то из них будет оказываться в выигрыше, а кто-то в проигрыше. До тех пор пока все стороны не выработают взаимного доверия, краткосрочные конфликты интересов будут влиять на их поведение и затруднять эффективную реализацию решений.

Эффективность реализации решений можно предсказать посредством оценки того, каким сарі обладает отдельный индивид по отношению к конкретному решению. Если индивид не обладает всем необходимым сарі, то тогда мы должны выяснить, какова степень взаимного доверия и видения беспроигрышности ситуации среди тех людей, которые будут заниматься реализацией решения, — всех тех, кто совместно обладает сарі.

Кто контролирует ситуацию

Вспомним, что *authorance* включает в себя всю энергию, которую использует менеджмент для того, чтобы добиться желательного поведения. Он представляет собой комбинацию трех базовых элементов: полномочий (законного права принимать решения), власти (возможности отказать в необходимом сотрудничестве) и влияния (способности вызывать саморегулируемое поведение посредством ноу-хау). Возможными сочетаниями этих элементов являются: полномочная власть, косвенная власть, признаваемые полномочия и сарі: объединенные полномочия, власть и влияние.

Реальным контролем над ситуацией (возможностью управления ею) обладает тот (те), у кого есть сарі на данную ситуацию (рис. 13.3). В следующих параграфах описываются изменения поведения различных элементов контроля на протяжении жизненного цикла организаций.



$$\text{Authorance} = a + p + i + ap + ip + ia + capi$$

Рис. 13.3. Компоненты *authorance*

Изменение полномочий на протяжении жизненного цикла

В период Ухаживания вопрос о полномочиях даже не возникает. В данных условиях он является неуместным. Перед свадьбой, в период восторженной влюбленности, проблема полномочий оказывается нерелевантной потому, что будущие супруги не сталкиваются с реальными задачами. Их взаимное ухаживание осуществляется в воображаемом мире: никто из них не делает ничего, что могло бы отпугнуть другого.

Когда этап Ухаживания завершается и рождается организация, появляется необходимость решать реальные задачи и рисковать. Время летит. Мы должны действовать НЕМЕДЛЕННО! Решения должны быть приняты СЕЙЧАС!

Это требование срочности означает, что в условиях дефицита времени лишь один человек имеет полномочия для принятия решений. Естественно, что вся реальная власть находится у основателя — человека, наиболее преданного организации. Именно ему пришлось пойти на самые большие жертвы — измеряемые количеством затраченного времени, пролитого пота и бессонных ночей. Вот почему стиль управления в организациях-младенцах оказывается автократическим. В товариществах с равными долями капитала партнеры должны проводить большое количество времени вместе, решая, как им распределить обязанности. Обычно один из партнеров, Е, оказывается более влиятельным, чем другой.

В компаниях, достигших этапа «Давай-давай», все основные полномочия сосредоточены в руках одного человека. Фактически он занимает все основные должности: исполнительного директора, директора по финансам, управляющего делами, основателя, президента и председателя совета директоров. Организация — даже если она является товариществом или открытым акционерным обществом — превращается в театр одного актера. «Я создал монстра», — сказал партнер одной из моих организаций-клиентов о другом партнере, который стал ее лидером. Основатель все меньше и меньше общается со своими последователями, а его самонадеянность растет по мере достижения компанией очередных успехов. Никто не оспаривает его монополию власти — пока. Никто не осмеливается это делать. Успех компании — самый весомый его аргумент.

Самонадеянный основатель решает, что достижения компании — это исключительно его заслуга. Он начинает верить, что именно его мудрое руководство, правильные оценки, точный выбор времени действия и отличные отношения с клиентами обеспечили компании успех. «Он верит только собственным пресс-релизам», — сказал о таком основателе один менеджер. Самонадеянность заставляет основателя все больше использовать свои полномочия и все меньше — свое влияние. Совет директоров компании ни в чем ему не перечит: на этапе «Давай-давай» совет директоров часто состоит из друзей или родственников основателя. Каждый делает деньги. «Оставьте его в покое; если бы мы разбирались в делах лучше его, то были бы на его месте» и «Мы нуждаемся в нем больше, чем он в нас» — вот примеры типичной реакции членов совета директоров и членов исполнительного комитета компании, достигшей этапа «Давай-давай». Правление делает все, что скажет ему делать основатель. Система участия в управлении компанией по-прежнему отсутствует.

Потом дела начинают идти неважно. Компания трещит по швам, и авторитет основателя ставится под сомнение.

Первой поднимает флаг революционной борьбы против основателя, президента или председателя совета директоров администратор (А): менеджер, нанятый или назначенный для наведения порядка, или специалист, управляющий финансами.

Разгорается борьба за власть между предпринимательской (Е) и административной (А) ролями, за этой борьбой из укрытия следит совет директоров. Если в итоге побеждает предприниматель (Е), то он увольняет администратора (А), и после приема на работу его преемника начинается новый цикл борьбы за власть. Если Е не добивается полного контроля, то совет директоров заключает союз с А, узурпирует власть и изгоняет Е. На этапе Расцвета, когда Е институционализируется, оживает исполнительный комитет, и совет директоров берет в свои руки всю власть; при этом он делегирует часть своих полномочий исполнительному комитету. Функция управления четко определена. Уточнены границы полномочий исполнительного комитета, совета директоров и каждого топ-менеджера. Передача и децентрализация полномочий подразумевают установление адекватной ответственности для каждого руководителя.

Различие между этапами, предшествующими этапу Юности и следующими за ним, состоит в том, что на этапах Младенчества и «Давай-давай» власть персонифицируется, а на этапе Расцвета и после него власть институционализируется и систематизируется. После этапа Расцвета институционализация и деперсонификация достигают такой степени, что в конце концов никто не считает себя обладающим реальной властью.

Этот переход требует дополнительных объяснений.

Полномочия и ответственность

В учебниках по менеджменту говорится о том, что полномочия должны уравновешиваться ответственностью и наоборот. На первый взгляд это имеет смысл: как можно отвечать за результаты, для достижения которых вы не имеете необходимых полномочий? Почему кто-то должен обладать полномочиями, не неся соразмерной ответственности? Логично, не так ли? Но неверно! Мне потребовалось пятнадцать лет, чтобы понять, в чем ошибочность этой точки зрения.

Когда я работал со своими компаниями-клиентами, то слышал те же самые жалобы. Люди утверждали, что им не хватает полномочий для выполнения своих обязанностей. Через несколько лет, поработав с десятками компаний, я начал спрашивать себя, почему я никогда не встречал

менеджера, считающего, что его обязанности соответствуют его полномочиям. Возможно ли, чтобы правильная теория не подкреплялась реальными фактами? Я стал проявлять настойчивость. Я внимательно смотрел вокруг, но не встречал никого, кто мог бы сказать мне: «Да, я обладаю всеми полномочиями, необходимыми для выполнения моих обязанностей». Теперь я убежден в том, что выполнение этого условия возможно только в тех организациях, которые уже мертвы. Но почему?

Всякий раз, когда происходит изменение, уровни ответственности и полномочий поднимаются и опускаются. Следовательно, по определению, в какой-то момент времени в какой-то области полномочия могут превышать ответственность, а в другой области и в другой момент времени может наблюдаться обратная картина. Ответственность будет идеально соответствовать полномочиям в течение длительного времени только там, где ничего не меняется. А это и означает, что организация мертва. Быть живым — это значит иметь дело с неопределенностью. Обладаем ли мы полномочиями или нет? Есть у нас обязанности или нет? Чем выше темпы изменений, тем выше неопределенность⁴. Таким образом, в молодой организации, к примеру, 60% полномочий и ответственности дается, а 40% — берется. В стареющих компаниях дается 80 или 90% полномочий и ответственности, а берется только 20 или 10%. Когда дается 100% и ничего не берется, организация становится полностью бюрократической, и она умирает, когда внешние органы власти обнаруживают, что организация представляет собой в большей степени обязательства, чем активы.

Давайте рассмотрим теперь, как организации справляются с неопределенностью.

Возможно ли *точно* определить ответственность, *абсолютно* не оставив места для вопросов о том, что должно или не должно делаться, как мы должны или не должны двигаться вперед, когда мы должны или не должны предпринимать меры и кто должен или не должен исполнять решения? Очевидно, что так как в мире всегда происходят изменения, то это невозможно. Нельзя предсказать и решить *все* заранее. Индивид может быть уверен только относительно верхней и нижней границы своей ответственности. Но между этими границами находится обширная область неопределенности.

Как люди должны справляться с неопределенностью? Давайте снова воспользуемся теннисной аналогией. В парной встрече игроки всегда стараются направить мяч между двумя соперниками. В плохой паре область неопределенности не принадлежит ни одному из теннисистов: каждый ждет, что мяч примет его партнер. В хорошей же паре область неопределенности принадлежит каждому игроку: они оба идут на мяч, и кто-то из них обязательно наносит удар.

Однако игра пары будет неэффективной, если на мяч пойдут оба игрока. Следует ли им для повышения эффективности провести черту, точно определяющую их зоны ответственности на корте? Нет, поскольку играть в этом случае станет невозможно. Теннисистам сначала придется ждать, пока мяч ударится о площадку, и только потом реагировать на него. Очевидно, что, когда мяч ударяется о корт, реагировать на него уже слишком поздно.

Как же бюрократии справляются с изменениями и последующими неопределенностями?

Когда теннисисты обнаруживают, что ни один из них не закрывает средний участок корта и что для обоих будет неэффективно пытаться одновременно реагировать на попадающий туда мяч, они привлекают еще одного человека и поручают ему отвечать за промежуточную территорию. Неплохая идея, но что произойдет потом? При выходе третьего игрока вместо одной зоны неопределенности образуются две, за каждую из которых кто-то должен отвечать. Поэтому приглашаются еще два игрока для присмотра за новыми зонами неопределенности, что, естественно, приводит к еще большему увеличению числа таких зон.

В конце концов на корте оказывается столько людей, что никто из них не следит за мячом. Они следят за своими партнерами, наступая на ноги друг другу. Между ними начинается грызня. Каждый тратит силы лишь на защиту своего участка корта, и никто не отбивает мяч, прилетающий с половины противника.

Здесь возникает важный вопрос: кто за что отвечает? Одни игроки, стараясь избежать столкновений, отходят на участки, которые наиболее легко идентифицировать как их зоны ответственности. Другие добросовестно пытаются закрывать любые плохо защищенные участки и в конце концов оказываются на чьей-то территории. Их обвиняют в желании создать свои империи и изгоняют. Тем временем мяч уже пролетает над сеткой, но никто не осмеливается поднять ракетку из страха задеть ею других игроков. В итоге на удар противника реагирует только один бюрократ, которому мяч попадает точно между глаз.

По мере того как грызня на корте усиливается, воспринимаемые полномочия, а с ними и воспринимаемые обязанности сокращаются. Кто-то, кому хорошо виден корт, должен взять на себя инициативу, следить за ситуацией, руководить игрой и координировать действия. Таким образом, власть становится централизованной. Люди хотят, чтобы им говорили, что они должны делать. Они предпочитают исполнять точные, но неправильные указания, чем предположительно правильные. Чтобы обеспечить бюрократам выгоды от сомнений людей, такое поведение может привноситься

различного рода государственными требованиями и законами. Бюрократии находятся под постоянным государственным контролем. Поэтому администраторы (А) находят более разумным правильно осуществлять неправильные действия, чем неправильно — правильные.

Альтернатива — правильное осуществление правильных действий — оставляется для святых, а альтернатива неправильного осуществления неправильных действий — для дураков. Ни одна из этих групп не способна поставлять управленческие таланты.

Правильное исполнение привлекает людей административного (А) типа, не приемлющих риска и отдающих предпочтение форме перед содержанием. Люди такого типа легко овладевают бюрократическим поведением.

Бюрократии стремятся минимизировать неопределенность, но, делая это, они снижают гибкость организаций. Пытаясь минимизировать неопределенность, люди стараются ясно определить свои обязанности. Но, чтобы сделать обязанности более четкими в условиях происходящих изменений, обязанности и полномочия должны быть снижены таким образом, чтобы они соответствовали сокращающейся области определенности. Системы становятся все более централизованными по мере того, как обязанности и полномочия передаются все выше и выше. Любые самые мелкие вопросы проходят весь путь наверх до главного администратора. Перегруженный необходимостью принятия многочисленных решений и выполнения множества обязанностей, такой администратор оставляет действительно важные проблемы без внимания. Начинается процесс умирания.

Люди все острее ощущают, что они не имеют ни полномочий, ни обязанностей. Они видят, что их полномочия соответствуют их обязанностям, только когда у них нет ни тех, ни других. Это ситуация полного расцвета Бюрократии. Организация больше не реагирует на внешние изменения. Обязанности больше не изменяются, как не изменяются и полномочия. Организация мертва. Мы полностью контролируем (в значении «управляем») ситуацию, только когда мертвы. Быть живым значит не иметь контроля над какими-то сферами нашей жизни. Опытные менеджеры понимают, что какие-то процессы они могут контролировать, а какие-то — нет, а во многих областях они даже не знают, насколько действенным является их контроль.

Боже, дай нам счастье спокойно принять то, что мы не можем изменить, смелость изменить то, что должно быть изменено, и мудрость для того, чтобы отличить одно от другого.

Рейнголд Нибур. Смиренная мольба

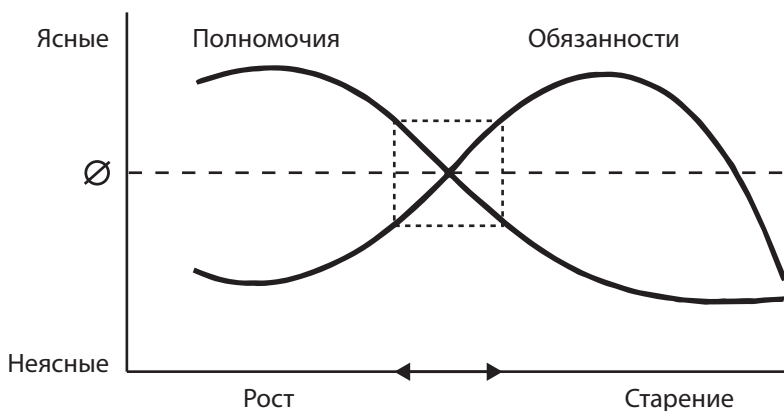


Рис. 13.4. Полномочия и ответственность на протяжении жизненного цикла

Вполне нормально иметь больше полномочий, чем ответственности, или больше ответственности, чем полномочий. Поскольку и ответственность, и полномочия изменяются по мере изменения обстоятельств, то они не могут в точности соответствовать друг другу (рис. 13.4).

До этапа Юности полномочия персонифицируются. На этапе Юности они деперсонифицируются и институционализируются в систему. На этапе Расцвета полномочия персонифицируются, и институционализируются. После этого этапа те, кто имел обязанности, теряют полномочия, и эффективность организации снижается. В Бюрократиях люди обнаруживают, что их полномочия по проведению изменений становятся нулевыми. Вот почему в бюрократиях мы встречаем очень счастливых людей. При отсутствии полномочий и неопределенности тот, кто строго исполняет инструкции, подвергается очень малому риску. Бюрократы заметно отличаются от несчастливых работников организаций, находящихся на этапах «Давай-давай» и Юности — этапах, на которых организационная неопределенность достигает наивысших уровней.

Поведение власти на протяжении жизненного цикла организаций

На этапе Ухаживания власть имеет большое значение: основатель пытается выработать преданность. По определению, люди, сотрудничество с которыми исключительно важно для основателя, обладают властью. Давая

обещания, достойные сожаления, основатель старается заручиться поддержкой этих людей. Вот каким образом люди, представляющие лишь незначительную ценность для организации, становятся обладателями крупных пакетов акций.

На этапе Младенчества основатели продолжают крепко держать в руках свои компании, не желая рисковать и терять контроль над ними. Те же, кто теряет контроль на этом раннем этапе, становятся подобными матери-волчице, которая перестает признавать своих детенышей после того, как их коснулась рука человека. Основатели утрачивают преданность своим организациям и позволяют умереть им в младенческом возрасте.

После рождения компании власть в ней переходит от людей, умеющих начать дело, к людям, умеющим его продолжить. Это очень интересный переход. Происходит смена лояльности. В период Ухаживания властью обладали люди, находившиеся вне компании: мужья (жены), родственники, друзья, банкиры. Когда же компания появляется на свет, власть получают ее создатели, работающие дни и ночи напролет. Например, большой властью обладают секретарши основателей. Они добавляют роль А к роли РЕ, исполняемой основателями. Хорошие секретарши ценятся на вес золота. Эти женщины, умеющие задерживать реализацию неудачных решений, помогают основателям избежать многих неприятностей. Основатели охотно прислушиваются к мнению и оценкам этих так называемых секретарш. Секретарши постоянно информируют основателей обо всем происходящем. Они являются их политическими советниками, объясняющими, что в данный момент политически оправданно, а что нет. Неудивительно, что многие основатели разводятся со своими женами и женятся на секретаршах.

В недавно созданных компаниях титулы не имеют значения; во внимание принимается та роль, которую играет человек в организации.

Менеджеры по сбыту и закупкам также играют важную роль в оптово-розничных торговых сетях на ранних этапах их деятельности. Бухгалтерия еще не набрала силу, а отдел маркетинга вряд ли вообще существует. Их роли слабы, потому что роль предпринимательства сосредоточена в руках основателя, единолично принимающего все маркетинговые и финансовые решения. В маленьких компаниях нет отделов управления персоналом (человеческими ресурсами). Но даже в крупных компаниях персонал привлекает к себе меньше внимания, чем сбыт, от которого зависит выживание организации.

На этапе Юности власть и полномочия рассредоточиваются, и определить их нахождение бывает довольно трудно. Власть и полномочия переходят от основателя к работникам финансовых служб и от специалистов, имеющих внешнюю ориентацию, к специалистам, имеющим внутреннюю

ориентацию. При переходе от Младенчества к Юности власть и полномочия срастаются. Власть, обладающая полномочиями, сосредоточивается у основателя — единственного неповторимого. На этапе Юности власть и полномочия разделяются. Основатель обладает полномочиями, а работники финансовых служб — властью. Позднее власть и полномочия начинают сосуществовать или же «разводятся», но, чтобы организация достигла Расцвета, они должны объединиться.

Если переход происходит в здоровых формах, то основатель и профессиональный управляющий делят между собой посты председателя совета директоров, главного исполнительного директора, президента и главного управляющего делами. Основатель может стать председателем совета директоров, исполнительным директором и президентом, а приглашенный менеджер — управляющим делами. При другом раскладе основатель может стать председателем совета директоров, а приглашенный менеджер — исполнительным директором, президентом и управляющим делами. Иногда на последнюю должность назначается кто-то третий. Но в любом случае власть и полномочия срастаются, позволяя организации достичь Расцвета.

После этапа Расцвета власть и полномочия снова разделяются, и по мере того, как организация движется к этапу Аристократизма, власть передается на более низкие уровни иерархии, а полномочия сосредоточиваются на более высоких уровнях. Организация становится все более централизованной. Чем методичнее происходит централизация, тем значительнее разрыв по вертикали между полномочиями и властью. Все чаще обладающие полномочиями жалуются на недостаток власти, а обладающие властью — на недостаток полномочий.

Власть, наделенная полномочиями, также может подвергнуться расколу. Агрессивно настроенный профсоюз, уполномоченный действовать в интересах наемных работников, может использовать свою полномочную власть, к примеру, для борьбы с администрацией.

На этапе Охоты на ведьм подковерные войны ведутся особенно яростно, и очертания полномочной власти становятся все более туманными. Обязанности сокращаются, и происходит адекватное изменение полномочий.

Мир и спокойствие царят там, где власть и полномочия разделились по-хорошему. Есть полномочия без власти, и есть власть без полномочий. Царящие мир и спокойствие являются в действительности следствием общего паралича. Профсоюзы полагаются на менеджмент. Менеджмент полагается на Вашингтон. В Вашингтоне Белый дом зависит от Конгресса, а Конгресс зависит от внутренней политики. Полномочия и власть настолько рассредоточены, что практически невозможно провести изменения.

За годы работы я наблюдал множество проявлений этого феномена. Одному почтовому отделению на Гавайях был необходим наружный лифт для подъема мешков с корреспонденцией на второй этаж здания. Начальник отделения направил заявку в соответствующие инстанции. Через несколько месяцев он получил из Вашингтона отрицательный ответ. Какова же была причина отказа? По мнению вашингтонских бюрократов, запрашиваемый лифт не был приспособлен для работы в условиях снегопада.

Еще один вариант дисфункциональных централизованных полномочий можно рассмотреть на примере департамента социального обеспечения Лос-Анджелеса. Этот департамент имеет несколько тысяч сотрудников и бюджет в \$1,5 млрд, предназначенный для выплаты пособий. Однако его директор может самостоятельно распоряжаться суммой всего в \$5000. Кроме того, даже такая простая проблема, как передача компьютера из одного отдела в другой, требует санкции человека, занимающего такой высокий пост в городской администрации, что его никто не осмеливается беспокоить.

В 1973 году я пытался выяснить, как можно оздоровить шведскую государственную машину. Я попросил глав различных министерств описать проблемы, которые они не могут решить из-за отсутствия необходимых полномочий. В результате все они описали трудности перевода чиновников из одного министерства в другое.

Допустим, Министерству иностранных дел нужен еще один сотрудник, а в Министерстве сельского хозяйства работает слишком много людей. Но руководитель кадровой службы министерства, подчиняющийся непосредственно министру, не может осуществить такой перевод. Почему? Чтобы найти ответ на этот вопрос, мы должны обратиться к истории. Около 200 лет тому назад для ограничения власти и полномочий короля было принято решение, в соответствии с которым каждое министерство становилось почти полностью автономной организацией. В Швеции кабинет министров является номинальным центром власти, а премьер-министр — только *primus inter pares*, то есть первым среди равных. Это значит, что премьер-министр не имеет полномочий давать указания другим министрам. Еще больше усложняло ситуацию то, что каждое министерство имело собственный профсоюз, который мог налагать вето на перевод сотрудников.

Я установил, что требовалось сарі ста двадцати высокопоставленных официальных лиц для изменения этого закона. Это был тупик. Стоит ли удивляться, что правительственный аппарат постоянно разбухает, а его результативность не растет.

Поведение влияния в течение жизненного цикла организации

На этапе Ухаживания влияние имеет большое значение. Здесь ни у кого нет реальных полномочий, и власть обеспечивается за счет сохранения сотрудничества. На этапе Младенчества появляются полномочия, власть переходит к инсайдерам организации, а влияние исчезает. Разговаривать некогда. Наступило время действовать! Для убеждения требуется время, которого постоянно не хватает. Поэтому в организациях-младенцах изменения осуществляются без использования влияния, только за счет диктаторского применения власти, наделенной полномочиями.

На этапе «Давай-давай» влияние возвращается, но оно интегрируется с полномочиями и властью. сарі сосредоточивается у основателя. Успех заставляет людей одобрять все что угодно.

Когда организации терпят неудачу и переходят на этап Юности, то влияние в лучшем случае переходит к технократам, а в худшем — исчезает вовсе.

На этапе Расцвета сарі находится у исполнительного комитета, входящие в состав которого менеджеры обладают и полномочной властью, и влиянием. Компания методично добивается успехов.

Начиная с этапа Стабильности важность влияния возрастает, по мере того как значение полномочий падает вследствие их централизации. Централизация полномочий сигнализирует о том, что их значение для людей, находящихся на нижних этажах иерархии, падает, и эти люди быстро понимают, что для достижения чего-либо им необходимо использовать влияние. Однако, поскольку это влияние дополняется властью, в результате такого объединения получается косвенная власть. Люди ведут себя прекрасно, но объект такого влияния реагирует должным образом не потому, что его удастся убедить, а потому, что боится неблагоприятных последствий. Вследствие таких изменений начинается «политическая игра». Появляется множество слухов, завуалированных обвинений и разоблачений. Каждый стремится получить себе высокопоставленного покровителя, наставника или — используя стратегию, которая может оказаться юридически ненадежной, — любовника.

С учетом приближающейся катастрофы — сокращения рыночной доли и превышения оттока денежных средств над их притоком — полномочия становятся пустым звуком, влияние исчезает, и только власть остается единственным источником энергии. Это уже война — время разговоров

прошло. Законными считаются любые виды оружия, которые помогают в ней выжить.

сарі на протяжении жизненного цикла

сарі измеряет контролируемость, прочность и предсказуемость поведения организации.

Нахождение и поведение сарі изменяются при изменении положения организации на кривой жизненного цикла (рис. 13.5). На этапе Ухаживания безразлично, кто обладает сарі. Мы влюблены. Вот почему на этапе Ухаживания люди сравнительно равнодушны к контролю. Основатели дают акции тем, кто выражает восторг по поводу их идей и проявляет готовность поддержать новые организации. Основатели покупают поддержку своим мечтам. Они избавляются от иллюзий в день расплаты, когда обнаруживают, что неразборчивость в выборе союзников поставила под угрозу их выживание в качестве лидеров компаний. Обычно это случается на этапе Юности.

Когда организации появляются на свет, сарі оказывается консолидированным и, чаще всего, принадлежащим основателям. Если основатели обладают влиянием, которое играет на данном этапе жизненного цикла лишь незначительную роль, то полномочной власти основателей оказывается достаточно для того, чтобы реализовывать принимаемые решения. Но при наличии только полномочной власти основатели вскоре могут обнаружить, что отсутствие влияния становится причиной кризиса. Когда организации переходят на этап «Давай-давай», то чем успешнее они работают, тем более самонадеянными становятся их основатели и тем больше власти они используют. Но чем больше власти они используют, тем меньше они слышат других людей и тем больше обособляются от них. Чем привычнее становится такое поведение, тем серьезнее оказываются их ошибки, порождающие переход к этапу Юности.

Более века тому назад лорд Эктон сказал: «Любая власть коррумпирована, но абсолютная власть коррумпирована абсолютно». Чем большей властью обладают основатели, тем больше они ее используют. Никто не осмеливается критиковать их решения. В конце концов они совершают крупные ошибки, ставящие под угрозу их организации и их собственную власть.

На этапе Юности сарі становится блуждающим. В организации идет борьба между профессиональными менеджерами и основателем, между советом директоров и членами семьи, между самой организацией и ее основателем.

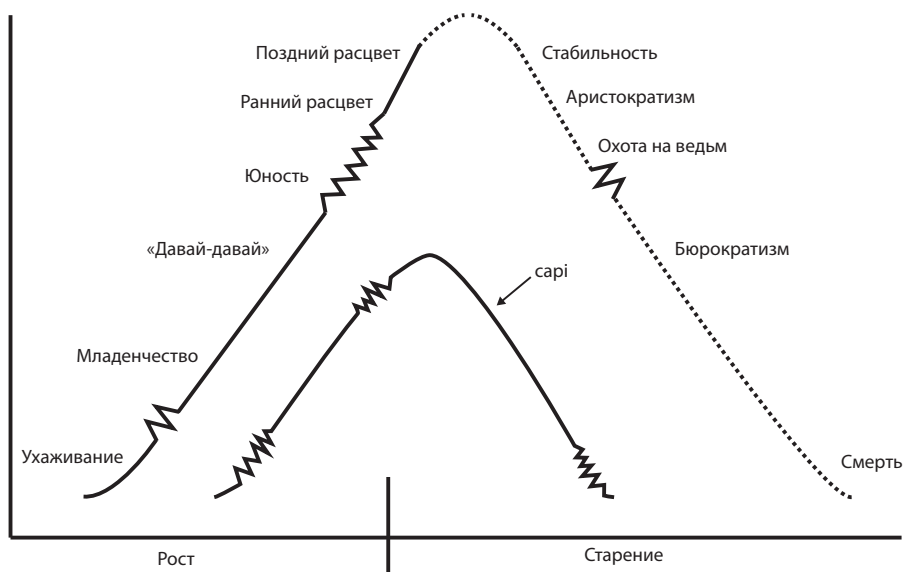


Рис. 13.5. сарі на протяжении жизненного цикла

Если организация сумеет выжить на этапе Юности, то сарі сосредоточится в ее системе управления и в исполнительном комитете, который устанавливает определенный *modus operandi* (образ действия) для совета директоров, исполнительного комитета, основателя, акционеров и профессиональных менеджеров.

Снижение сарі начинается после этапа Аристократизма по причине возникновения конфликтов интересов между акционерами, администрацией, работниками и технократами. На этапе Охоты на ведьм индивидуальное сарі практически исчезает, если только организация не назначает кого-то ответственным за поддержание порядка. На этапе Бюрократизма правая рука не знает, что делает левая. Для решения любой задачи создаются многочисленные комитеты. Они борются друг с другом, и в организации идут межкабинетные войны. Когда даже отдельные комитеты не могут собрать сарі, организация интеллектуально умирает.

В следующей главе, посвященной подробному разбору причин старения, мы обсудим, как и почему исчезают сарі и контроль.

Глава 14

Причины старения организаций

Причинами старения организаций являются потеря гибкости и усиление контроля. Когда контроль растет, а гибкость снижается, организация все больше утрачивает связь с внешней средой, так как скорость изменения во внешней среде превосходит адаптационные возможности организации¹. Такая дезинтеграция связей с внешней средой порождает также и внутреннюю дезинтеграцию. сарі разрушается потому, что каждая заинтересованная группа реагирует на эти изменения по-разному и тянет одеяло на себя. Разрушение сарі ослабляет способность организации действовать и реагировать на изменения. Организация стареет.

Гибкость и контроль являются функциями предпринимательства (Е) и сарі. Высокое Е и высокое сарі делают организацию гибкой и предсказуемой. Низкое Е и низкое сарі делают организацию негибкой и хрупкой.

Что же влияет на предпринимательство (Е) и сарі?

Поведение функции предпринимательства (Е) в течение жизненного цикла организации

Из четырех ролей РАЕІ предпринимательство (Е) является наиболее важной для изменения культуры организации на типичном пути. Оно

предшествует функции осуществления (Р) и определяет ее, потому что является долгосрочным компонентом Р. Систематизация и администрирование (А) также должны определяться той целью, к осуществлению (Р) которой стремится организация. Другими словами, *как* мы выполняем работу, связано с тем, *что* мы хотим сделать, а это, в свою очередь, зависит от того, *почему* мы это делаем.

Кто это делает, с кем и как — органическое *как*, то есть интеграционная роль (I), — определяется на типичном пути подобно механистическому *как*, то есть I, подобно А, происходит из Р и, таким образом, из Е.

Давайте теперь исследуем критически важное влияние предпринимательства (Е) на организационное поведение.

Е является движущей силой развития организации. Когда появляется приверженность, то есть Е, происходит зачатие организации. Когда приверженность исчезает, то даже несмотря на то, что отдельные части организации еще функционируют, сама организация кажется интеллектуально мертвой.

Поэтому, чтобы лучше понять характер кривой жизненного цикла в случае типичного пути, мы должны сфокусировать внимание на роли Е. Она имеет важнейшее значение и поэтому требует постоянного наблюдения за собой.

На рис. 14.1 показано поведение роли Е на кривой жизненного цикла.

Прежде всего следует отметить, что на этапе Ухаживания Е оказывается очень высоким. На этом этапе много шума, страсти, возбуждения, готовности идти на риск, творчества, воображения и очарованности бесконечными возможностями. Такое поведение является функциональным, так как оно продвигает организацию в будущее. При отсутствии любви, страсти или энтузиазма первая же трудность способна уничтожить приверженность, необходимую для рождения организации. Идея может оказаться выброшенной за борт.

Однако необходимо отметить, что энтузиазм остается высоким до тех пор, пока отсутствует риск. Когда возникает риск, Е быстро ослабевает. Нет времени для раздумий и творчества. Есть время только для практических дел.

Такой переход порождает определенное разочарование. Люди начинают спрашивать, что же произошло. «С тех пор как мы создали эту организацию, у нас не стало времени фантазировать, мечтать, бывать вместе. Каждый только работает и работает».

Потребность в непрерывной работе является нормальной: организация должна оправдывать принимаемый риск и работать для выполнения своих обязательств по отношению к самой себе и к рынку. Это время обеспечивать реальные результаты.

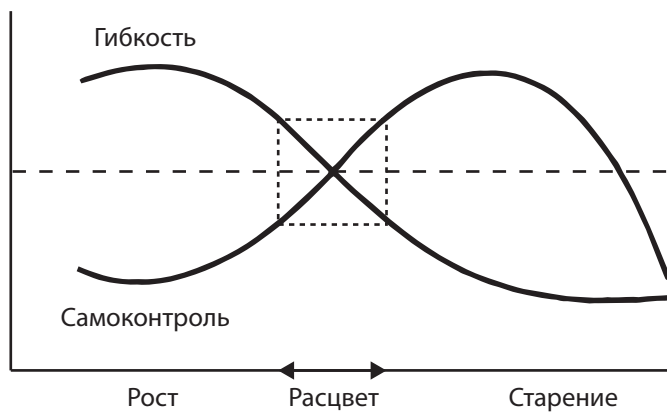


Рис. 14.1. Гибкость и контроль на протяжении жизненного цикла организации

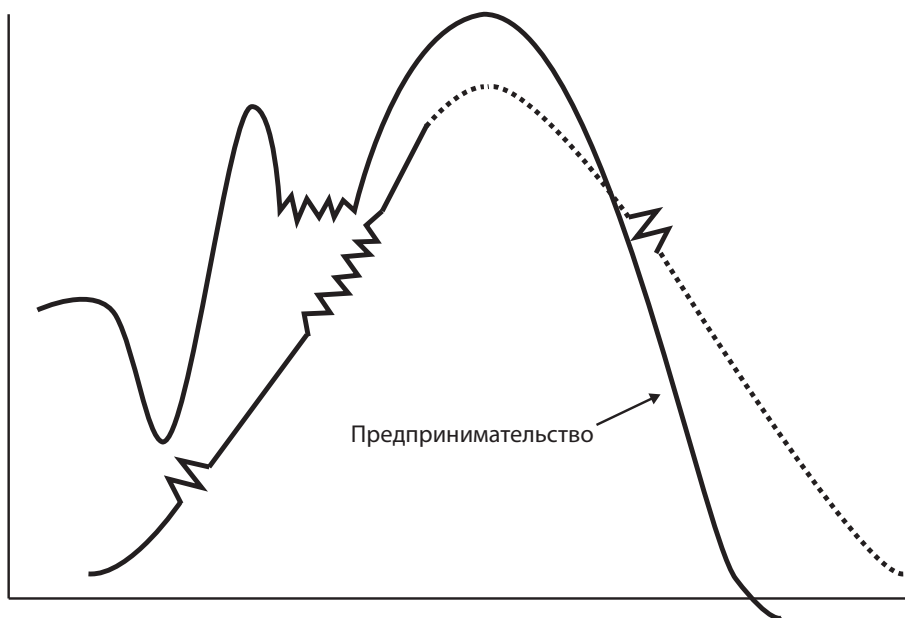


Рис. 14.2. Предпринимательство на протяжении жизненного цикла организации

Если **Е** слишком долго находится в дремотном состоянии, то организация может умереть. Менеджменту необходимо иметь видение, чтобы поддерживать свой интерес, сохранять свою приверженность и преодолевать трудности периода Младенчества — связанные с необходимостью много работать. Если менеджмент не возвращается к своим фантазиям, если он не может определить, чего он пытается достичь, то тогда организация-младенец оказывается не чем иным, как просто местом выполнения тяжелой работы, и поэтому энтузиазм работников в конце концов улетучивается.

Необходимо постоянно поддерживать **Е**, хотя бы в скрытой форме. Когда-нибудь организация освободится от трудностей, вызванных дефицитом наличности, и от рутинных обязательств по удовлетворению срочных требований клиентов, поставщиков и банков. И тогда у людей снова появится время думать, в организационном сознании снова найдется место мечтам. Когда люди снова станут мечтать, организация выработает в себе культуру этапа «Давай-давай». На этом этапе **Е** вырастает и появляется время для опробования новинок. Ведь организация уже доказала, что она смогла пережить трудности этапа Младенчества.

Что происходит потом? Когда организация начинает расти, то, совершая серьезные ошибки, она осознаёт потребность в **А**. Когда же появляется роль **А** — подразумевающая технократизацию, бюрократизацию, систематизацию и институционализацию организации, — то структура, определяющая, *кто, что, когда и как* должен делать, начинает влиять на дух предпринимательства (**Е**). Дух предпринимательства (**Е**) больше не направляет энергию организации, а сам следует указаниям **А**. Люди чувствуют ограничения, устанавливаемые новыми правилами, процедурами и формами, которые определяют, кто что решает, с кем и каким образом.

Кривая **Е** при переходе от этапа «Давай-давай» к этапу Юности имеет неустойчивый характер. Она беспорядочно движется то вверх, то вниз. Основатель и организация занимаются перетягиванием каната. Основатели стремятся сохранить контроль и уменьшить свою вовлеченность. Они тоже хотят получить свой кусок пирога и спокойно его есть. Но они одновременно хотят централизованного контроля и децентрализации. Почему же компания на этапе «Давай-давай» не может обеспечить и то и другое? Потому что ей необходимо развивать **А**.

Делегирование полномочий означает перевод **Р** на более низкие уровни организации. Децентрализация означает перевод на более низкие уровни роли **Е**. Основатели хотят обеспечить делегирование, то есть перевод **Р** «вниз», но они недовольны теми ограничениями, которые накладывает **А**. Без ограничений, накладываемых **А**, **Р** легко может влиять на **Е**. В конце концов основатели проводят скорее децентрализацию, приводящую

к потере контроля, чем осуществляют делегирование полномочий. Поняв, что они потеряли контроль, они прекращают делегирование и восстанавливают централизацию.

При этом они говорят: «Я хочу провести децентрализацию. Я хочу институционализировать свое лидерство так, чтобы никто не обращался ко мне лично по любому вопросу. Однако, — продолжают они, — никто не должен принимать решения, не посоветовавшись со мной». Или же они заявляют следующее: «Принимайте любое решение, какое хотите, до тех пор, пока вы уверены в том, что я посоветовал бы вам делать то же самое, если бы вы обратились ко мне за помощью». Организация оказывается запертой в *Ловушке-22**, потому что крайне трудно предсказать решения, которые может принять основатель: он меняет свои намерения слишком часто.

Вы не можете проводить децентрализацию, если не имеете систем контроля. Без **А** делегирование превратится в децентрализацию, а децентрализация закончится сложением полномочий.

В организациях, достигших этапа Юности, борьба между **А** и **Е** является борьбой, с одной стороны, за систематизацию, порядок и эффективность, а с другой стороны, за рост, непрерывное изменение и проникновение на рынок. Это борьба между количеством и качеством, гибкостью и предсказуемостью, функцией и формой. **А** обеспечивает форму, предсказуемость и качество; **Е** обеспечивает количество, гибкость и функциональность. Структура полномочий в организациях, достигших этапа Юности, отражает эту борьбу. Основатели хотят перестроить свои организации, чтобы добиться систематизации и порядка. В то же время они хотят контролировать такие ключевые сферы деятельности, как финансы, маркетинг и разработка новых продуктов.

Передача власти от основателей к их организациям и систематизация и профессионализация принятия решений приводят к усилению борьбы между **Е** и **А**. Основатель может заявлять, что он проводит децентрализацию и делится своими полномочиями, но работники организации не могут быть уверены в том, что он делает именно то, что говорит.

Если два партнера олицетворяют роли **А** и **Е**, то конфликт между ними часто бывает настолько острым, что приводит к разрыву. В таких случаях администратор, **А**, обычно остается, а предприниматель, **Е**, уходит, что ставит под угрозу предпринимательские способности организации.

В подобных ситуациях **Е** должно временно отойти в сторону, чтобы позволить провести **РА** систематизацию. Позднее, ближе к концу

* Обычно этот термин используется для описания «закольцованных», внутренне противоречивых ситуаций без входа и выхода. *Прим. науч. ред.*

этапа Юности, Е должно вернуться и стать институционализированным, а не персонифицированным. Это обеспечит нам переход к состоянию Расцвета. (Внимание! Это очень сложный маневр. Дополнительную информацию можно найти в главе 17 и в других моих книгах: «Стремление к Расцвету» и «Управляя изменениями»².)

Институционализация Е позволяет организации профессионально принимать предпринимательские решения. Организация собирает достоверную и доступную информацию, обсуждает ее с учетом текущей политики, установок и стратегий и принимает решения независимо от любого индивида и его специфических особенностей.

Что происходит после окончания Расцвета? Е ослабевает по причинам, о которых я расскажу в этой и в следующей главах. На этапе Охоты на ведьм, когда Е полностью отсутствует, люди начинают бояться самих себя. Если здесь и присутствует какой-то дух предпринимательства, то он используется не на благо организации, а на благо отдельных индивидов, иногда даже в ущерб организации. В течение всего этого этапа организация подавляет любые проявления Е, увольняя всех носителей духа предпринимательства. Вот почему кривая Е идет здесь вниз к нулевому уровню.

Факторы, влияющие на предпринимательство в течение жизненного цикла организации

Что вызывает изменения Е на различных участках кривой жизненного цикла? Почему происходят эти изменения? Я потратил более тридцати лет на изучение организаций всех размеров, действующих в разных отраслях и культурах. Проводя омоложение слабеющего Е на этапах старения и институционализацию Е на этапах развития, я обнаружил, что некоторые факторы оказывают на организационное Е особо сильное влияние. Зная эти факторы, мы можем предпринимать конкретные шаги, позволяющие справляться с потенциальными проблемами до того, как они станут патологическими и начнут угрожать существованию организации.

Дух предпринимательства, как индивидов, так и организаций, является функцией осознания несоответствия между желаемым и ожидаемым. До тех пор пока люди хотят чего-то большего или лучшего, чем они ожидают получить, они молоды. Тот день, когда человек смотрит в будущее и говорит: «Мне нравится, то, что я ожидаю», то есть воспринимает ожидаемое как желаемое, становится днем начала его старения, днем, когда у человека пропадают побуждения к проведению изменений.

То, насколько молод или стар человек, зависит от того, сколько изменений он готов осуществить или поддержать.

Предпринимательство = функция (желаемое/ожидаемое)

За эти тридцать лет я обнаружил, что на несоответствие между ожидаемым и желаемым влияют четыре фактора и что, следовательно, эти факторы влияют на осознание предпринимательства (Е). Я знаю, что данные четыре фактора являются действенными, поскольку, манипулируя ими, я и мои коллеги успешно омолаживали стареющие организации. У этих организаций сократилось время вывода на рынок новых товаров, увеличилась рыночная доля и вырос процент доходов от продажи новых товаров и услуг — то есть вырос рынок этих продуктов.

Этими четырьмя факторами являются следующие.

1. Ментальный возраст руководства (человеческий фактор).
2. Функциональность стиля руководства (человеческий фактор).
3. Воспринимаемая относительная рыночная доля (организационный фактор).
4. Функциональность организационной структуры (организационный фактор).

Эти четыре внутренних фактора находятся под прямым контролем организации. Разумеется, есть такие внешние факторы, как культура, технология, рыночные условия и политический климат, которые существенно влияют на предпринимательство (Е) и сарі. Эти внешние факторы могут ускорить старение организации или — в случае дерегулирования рынка — обеспечить перескакивание через отдельные этапы. Так как эта книга ориентирована на лидеров в области изменений, то мы будем рассматривать только те четыре фактора, которые подконтрольны организации — или должны быть таковыми.

1. Ментальный возраст руководства

Первым фактором является ментальное старение тех, кто принимает решения, — людей, контролирующих организацию и образующих сарі. Они не обязательно являются собственниками. Часто организации контролируются менеджментом, а не собственниками, которые могут быть рассеяны по всей стране и плохо представлены в совете директоров.

Что такое ментальный возраст? В сознании человека он определяется расхождением между желаемым и ожидаемым. Ментальный возраст не обязательно напрямую связан с хронологическим возрастом. Кто-то может быть молодым в 50 лет, а кто-то — старым в 25. Воспринимает ли человек ожидаемое как желаемое или же он хочет чего-то отличного от того, что ожидает получить? Различие может быть не только количественным. Возможно, человек хочет не большего количества, а более высокого качества. Но он должен желать получить больше *чего-нибудь* — количества или качества. Люди, которые не хотят ничего, стареют. Они воспринимают вещи такими, какие они есть, или, что еще хуже, такими, какими они будут.

А что можно сказать о более пожилых людях? Они хотят чего-то большего. Они хотят вернуть молодость. Это наблюдение подводит нас к мысли о контролируемости. Недостаточно хотеть получить чего-то больше и/или лучшего качества. Вы должны верить, что можете достичь желаемого за счет своих собственных усилий. В противном случае ваши желания будут просто фантазиями. Те, кто может делать большее и лучше, но не желает ничего делать по-другому, молоды телом, но стары духом.

Когда ментальный возраст людей, контролирующих организацию, становится таким, что они принимают ожидаемое как желаемое, их организация начинает стареть. В таких случаях ментальный возраст организации является функцией ментального возраста ее руководства. Организация стареет поведенчески, потому что в ней отсутствует драйв или стимул к изменению, который должен исходить из центра контроля.

2. Функциональность стиля руководства

Что я понимаю под функциональностью стиля руководства?

По мере того как организация продвигается по этапам своего жизненного цикла, она нуждается в изменении стиля руководства. Какой тип руководства является желательным? Если организации требуется определенное сознание, то какой тип руководства сможет его обеспечить? Руководство подразумевает динамический процесс, способный перевести организацию с одного уровня сознания на другой, с одного этапа жизненного цикла на следующий. Другими словами, лидер является тем человеком, который может поставить перед организацией вместо одной совокупности проблем другую, решить проблемы вчерашнего дня и подготовить компанию к решению завтрашних проблем.

Например, Моисей переориентировал евреев с проблемы Египта на проблемы Ханаана. Руководство не подразумевает механический перенос системы с этапа, на котором имелись проблемы, на этап, где нет проблем.

Оно подразумевает прогрессивное продвижение к проблемам нового уровня и нового поколения. В этом случае организация развивается. Вы настолько значительны как личность, насколько значительны проблемы, с которыми вы сталкиваетесь.

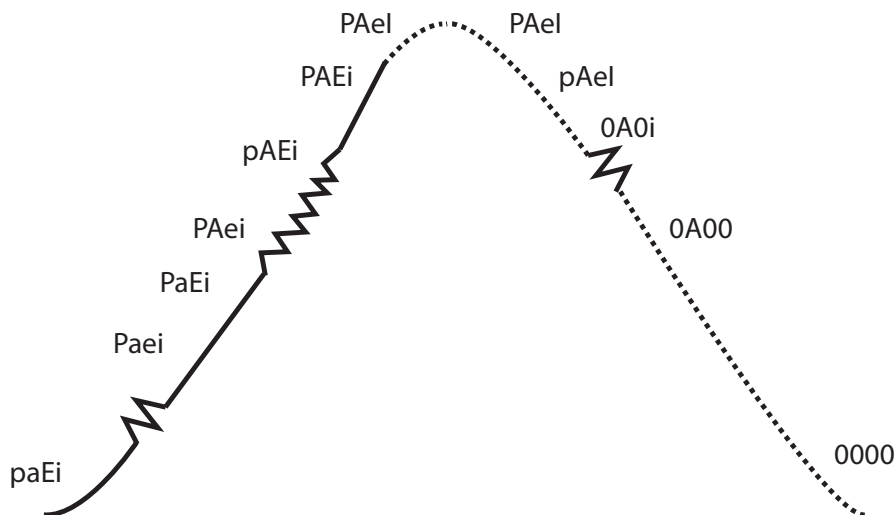


Рис. 14.3. Стили руководства на этапах жизненного цикла организаций

Существует взаимозависимость между лидерами и их последователями. На этапах развития стиль руководства влияет на организационную культуру (рис. 14.3). Руководство является здесь движущей силой. На этапах старения движущей силой становится организация, и того, кто станет лидером, определяет организационная культура. Пословица «Люди служат тем лидерам, которых они имеют» в полной мере применима к стареющим организациям.

Прежде чем перейти к рассмотрению желательных стилей руководства, давайте научимся использовать модель **PAEI** для кодификации стилей.

Управление стилями и природа конфликта

Так как роли **PAEI** несовместимы между собой, то довольно редко можно встретить человека, способного успешно исполнять все эти четыре роли одновременно.

Когда по крайней мере одна из ролей не исполняется вовсе, то я определяю такой стиль как плохое управление. Если роли исполняются на минимальном допустимом уровне, я называю этот управленческий стиль стилем человеческих недостатков³.

Стили управления: я сознательно представляю сначала крайние случаи плохого управления. Идентифицировать стили плохого менеджмента легче, чем стили хорошего. Различие между этими двумя понятиями заключается лишь в степени качества управления.

В предельном случае, **P000**, лидер владеет только ролью **P**. Такие лидеры являются Одинокими рейнджерами, концентрирующими внимание на текущих задачах, но не способными к систематизации и не имеющими видения или готовности сознательно идти на риск. Они не являются предпринимателями, и у них нет чувствительности к нуждам людей, ценностей и групповой динамики. Они являются просто исполнителями. Они получили должности менеджеров благодаря своему усердию, самоотверженности, трудолюбию и лояльности. Они результативны, несмотря на отсутствие способностей к администрированию (**A**), предпринимательству (**E**) и интеграции (**I**).

Что же можно сказать об их стиле? Они работают очень много. Их график работы не вписывается ни в систему FIFO (First in, First out — первый пришел, первый ушел), ни в систему LIFO (Last in, First out — последний пришел, первый ушел); скорее он соответствует системе FISH (First in, Still here — первый пришел, все еще здесь). На рабочих столах этих менеджеров царит беспорядок. Они управляют постоянно возникающими кризисами. В их организациях нет ни делегирования полномочий, ни системы обучения кадров, ни долгосрочного или краткосрочного планирования, а их подчиненные являются просто пешками. Одинокие рейнджеры реагируют, но ничего не прогнозируют. Они почти целиком сосредоточены на вопросе *что сейчас*, а не на вопросах *как*, *когда* или даже *почему*.

А как насчет стиля **0A00**? Я называю таких лидеров Бюрократами. Они приходят в офис и уходят домой точно в установленное время даже при наличии срочной работы. Их рабочие столы находятся в идеальном порядке, а все документы аккуратно подшиваются в папки. Их подчиненные знают, что важен не результат работы, а то, как она выполняется. Чем занимаются подчиненные, не имеет большого значения до тех пор, пока они соблюдают распорядок рабочего дня. Бюрократы осуществляют управление строго по инструкциям. В то время как Одинокие рейнджеры никогда не проводят общих собраний персонала (на это у них времени), Бюрократы регулярно собирают своих сотрудников. Однако то, как они проводят эти собрания, напоминает нам действия капитана Куига из фильма «Восстание Кейна»

(The Caine Mutiny)⁴. Они фокусируют свое внимание не на военных действиях, а на том, кто украл землянику. Бюрократы хорошо контролируют приближение катастрофы: их компании рушатся точно в срок.

А что можно сказать о стиле 00Е0? Я называю таких индивидов Поджигателями. Когда они приходят на работу? Когда они уходят домой? Неизвестно. Но подчиненные знают, что они должны появляться на рабочем месте до прихода босса и уходить домой только после того, как он покинет офис. Так как никто не знает, когда такой Поджигатель придет или уйдет, то его люди находятся начеку по 24 часа в сутки все 365 дней в году.

Проводят ли они собрания персонала? Да, но никто не знает, когда состоится следующее. Есть ли у собрания повестка дня? Да, но она не известна заранее. Рассчитывают ли они, что их подчиненные придут на собрание подготовленными? Разумеется! Поэтому люди приходят в зал заседаний, держа в голове массу сведений и цифр. Они не имеют и малейшего представления о том, какой вопрос будет обсуждаться или за что их будут критиковать. Кто говорит на собрании больше всех? Поджигатель. Что делают его подчиненные? Они закатывают глаза и надеются, что их босс забудет, о чем он хотел сказать. Ведь он меняет свое мнение так часто, что никто не может понять его окончательного решения. «Вам слишком поздно не соглашаться со мной, я уже изменил свое мнение» — вот типичный ответ Поджигателя на вопрос подчиненного. Поэтому подчиненные просто ждут, пока уляжется пыль, чтобы можно было хоть что-то сделать. Чем больше Поджигатель старается активизировать своих людей, тем меньше они занимаются реальными делами.

Я называю людей, работающих в стиле 000I, Суперпоследователями. Они не прокладывают путь сами, они следуют в русле намечающихся тенденций. Раньше других они улавливают изменения ветра в коридорах власти и узнают обо всех новых подводных течениях. После этого они позиционируют себя в качестве лидеров новых движений. Для проверки изменений политического климата Суперпоследователи запускают пробные шары: «У меня есть предложение, но я не знаю, согласен ли я с ним сам» или «Я предлагаю объявить о выплате дивидендов, но не слишком уверен в необходимости это делать». В Мексике таких скользких людей называют *pez enjovonado* — мыльная рыба. Их подчиненные играют роль информаторов, докладывая обо всем происходящем вокруг. Такие «менеджеры» проводят много собраний, но кто на них выступает? Кто угодно, кроме них самих. Они внимательно слушают, но не раскрывают своих карт. Подчиненные переживают трудное время, решая, какого направления им следует придерживаться. Пока они ожидают более четких инструкций, сами Суперпоследователи внимательно принимают к происходящему, пытаясь выяснить, к чему больше склоняются их подчиненные.

Организациям необходим стиль управления **РАЕИ**: работники, ориентированные на решение задач и обладающие такими качествами, как преданность, трудолюбие, организованность, продуктивность, основательность, консерватизм, креативность и готовность идти на риск; а также чуткие, ориентированные на людей специалисты по формированию рабочих групп.

Проблема состоит в том, что на свете живет не так много людей, похожих на нас! Это очень редкая порода, и вам не следует рассчитывать на то, что вы сможете их легко найти. Люди, способные исполнять все роли **РАЕИ**, существуют только на страницах учебников, и в этом состоит одна из причин ошибочности общепринятой теории менеджмента. Она основывается на предположениях о существовании таких людей в действительности и о возможности довести до их уровня других людей за счет правильного обучения.

В определенной степени мы все являемся неидеальными менеджерами, так как никто из нас не лишен недостатков.

Чтобы руководство организацией было действенным, систематизированным, проактивным, эффективным и результативным в краткосрочной и долгосрочной перспективе, нам нужна команда взаимно дополняющих друг друга специалистов.

Одним из вариантов такой команды может быть команда **PaEi-pAeI**. Такие команды обычно управляют семейными магазинами — даже когда такой магазин имеет оборот в миллионы долларов.

Профессор Джон Коттер из Harvard Business School создал себе имя, обозначив различия между менеджерами и лидерами⁵. Я закодировал две роли в соответствии с теми различиями, которые он описывает: менеджерами являются люди типа **Paеi**, а лидерами — люди типа **paEI**. Хотя я согласен с установленными им различиями между менеджерами и лидерами, я не согласен с его выводом о том, что нам требуется больше лидеров и меньше менеджеров. Нам нужны и те и другие!

Так как у менеджеров и у лидеров разные стили, то между ними возникают конфликты. Давайте обратимся к этой неизбежной реальности.

Конфликт является необходимым и обязательным элементом хорошей командой работы.

Одна из основополагающих книг дзен-буддизма «Природа конфликта» (The Nature of Conflict) напоминает нам о том, что «если все думают одинаково, то никто не старается думать слишком много». Люди, избегающие

конфликтов, не должны быть менеджерами или лидерами. Как любил повторять Гарри Трумэн: «Если вы не переносите жары, то вам лучше уйти с кухни». Возникновение кратковременных состояний дискомфорта необходимо для достижения долгосрочного успеха.

Почему?

Попытайтесь выполнить следующее упражнение. Встаньте прямо и сцепите руки на груди. Вы чувствуете себя комфортно. Вы контролируете ситуацию, не так ли? Если вы чувствуете себя комфортно, то такое состояние должно восприниматься как нормальное. Правильно? Нет! Если вы будете находиться в таком состоянии достаточно долго, то вы просто умрете. Вы не сможете есть, пить или спать, так как выполнение любых этих действий потребует изменения вашего положения.

Теперь примите другую позу. Встаньте на одну ногу, а другую, не сгибая, слегка поднимите перед собой, как будто вы делаете шаг вперед; одну руку протяните вперед, а другую назад. Поскольку вам трудно поддерживать равновесие, вам будет непросто находиться в таком положении долгое время. Поддержание равновесия требует незначительных, но постоянных корректировок. Равновесие это не состояние, это процесс.

Такая поза не будет ни нормальной, ни комфортной, не так ли? Так, но при этом она будет желательной, так как в этом случае вы будете находиться между двумя целевыми состояниями. Вы возвращаетесь от обеденного стола и собираетесь отправиться в другое место. То, что кажется некомфортным в краткосрочной перспективе, оказывается комфортным в долгосрочной, и наоборот.

Отсутствие конфликтов очень комфортно в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной перспективе оно ведет к смерти. Конфликт создает дискомфорт в краткосрочной перспективе, но может оказаться конструктивным в долгосрочной перспективе в зависимости от того, как мы на него реагируем. Конфликт может быть источником либо развития, либо деградации. В первом случае он будет конструктивным, а во втором — деструктивным⁶.

Что же обеспечивает отличие функционального конфликта от дисфункционального? Примеры, иллюстрирующие это отличие, мы можем найти в жизни каждого человека.

Большинство пар разводятся в первую очередь по той же причине, по которой они вступают в брак: по причине взаимодополняемости их стилей. Два человека взаимно привлекают друг друга своей непохожестью, но если они не в состоянии справляться со своими различиями, то деструктивный конфликт может привести к разводу. Но конфликт может также означать развитие: он способен укрепить брак. Мы становимся ближе друг другу после временной размолвки. Наша взаимная связь укрепляется благодаря разногласиям и конфликтам, а не вопреки им.

Что же обеспечивает различие результатов? Почему одни и те же конфликты в одном браке оказываются деструктивными, а в другом — конструктивными и укрепляющими взаимную любовь?

Конфликт оказывается функциональным и конструктивным, когда он разрешается на основе взаимного доверия и уважения.

Давайте уточним используемые термины. Определение «функциональный» означает, что конфликт в случае его разрешения обеспечивает желаемые изменения. Если конфликт, который мы вызываем, шагая в уличной обуви по ковру, является результатом нашего продвижения к холодильнику за мороженым, которым мы собираемся угостить жену, то такой конфликт будет функциональным. Если же мы бесцельно топчем ковер, вызывая раздражение супруги, то такой конфликт не приносит никаких позитивных результатов. Он не является функциональным.

Взаимное уважение подразумевает, что каждая из сторон признаёт законное право другой стороны на свою особую позицию⁷. Взаимное доверие существует там, где есть понимание общих интересов⁸.

Когда есть взаимное доверие и уважение, то мы готовы учиться друг у друга. Такое обучение становится причиной индивидуального и общего супружеского роста⁹. При отсутствии взаимного уважения и доверия конфликт не приносит ничего, кроме страданий.

Существуют как нормальные, так и аномальные конфликты. Нормальный конфликт побуждает организацию развивать те качества, которые ей необходимы для продолжения своего функционирования. Аномальный конфликт заставляет организацию, индивида или систему топтаться на месте, а не двигаться вперед. Аномальный конфликт не позволяет организации исследовать различия и перспективы; в нормальных конфликтах организации исследуют различия, которые порождают проблемы. Такое исследование приводит к изменению и росту, то есть обеспечивает жизнь.

Теперь, когда мы разобрались со стилями и с необходимостью их взаимного дополнения, давайте вернемся к вопросу о руководстве.

Стили руководства

На этапах роста стиль руководства должен отражать стиль следующего этапа жизненного цикла. Стиль лидера является моделью следующего этапа развития организации. Вот почему руководитель является лидером, а не последователем. Вот почему лидер часто опережает людей, которых

он ведет за собой. Моделирование следующего этапа жизненного цикла обеспечивает функциональное лидерство только на этапах развития.

Если на этапах старения лидер не моделирует предыдущие этапы, то такое руководство подчеркивает упадок организации, делая ее терапевтическое омоложение еще более трудным. Лидеры стареющих организаций вынуждены плыть против течения, а лидеры растущих компаний должны всего лишь плыть быстрее, чем остальные члены организации.

Возможно, это объясняет, почему лидеры растущих организаций не испытывают симпатии к функциональным лидерам стареющих организаций. Они не могут понять, почему на все требуется столько времени и почему каждый проявляет столько осторожности. Они не понимают, что плыть против течения с политической точки зрения намного труднее, чем плыть по течению быстрее других. В стареющих организациях руководству приходится принимать болезненные решения и в то же время обеспечивать свое политическое выживание. На этапах роста принимаемые решения менее болезненны, и на них, за исключением этапа Юности, лидеры оказываются менее уязвимыми политически.

Стили руководства на протяжении жизненного цикла. Какой стиль руководства необходим для этапа Ухаживания, на котором происходит зачатие организации? Ответ будет следующий: **Е**. Правильно? Лишь отчасти. Как станет ясно позднее, какое-то минимальное количество **Е** действительно необходимо для того, чтобы предприниматель (**Е**) сознательно воспринимал потребности клиентов. Это предпринимательское сознание является тем, что инициирует идеи для новых рискованных начинаний и решений. При этом различие между типичным и оптимальным путями является функцией уровня **I**, достигнутого организацией. Другие роли **РА** также должны соответствовать пороговым уровням. В противном случае организация столкнется с трудностями на более позднем этапе, когда наступит время для развития этих ролей. Поэтому на типичном пути стиль руководства на этапе здорового Ухаживания должен описываться как **paEi**.

Рассмотрим теперь, что означает продвижение организации на этап Младенчества и принятие риска (рис. 14.4). Когда на этом этапе стиль руководства оказывается функциональным? Что вы скажете о руководстве, делающем акцент на администрирование (**А**)? Оно не будет работать вовсе, не так ли? **А** постоянно говорит: «Нет, нет, нет». В результате ничего не произойдет: зачатая организация никогда не появится на свет. Мы получим организационный выкидыш.

Какой тип руководителя — **Р**, **А**, **Е** или **I** — может стимулировать рождение организации, ее объединение, принятие ею риска и достижение практических результатов?

Это должен быть человек типа **Р**. Он относится к числу людей, которые говорят: «Я вкладываю свои \$5000 и первым беру на себя риск. Давайте работать. Я готов». Это человек практического действия, так как для того, чтобы организация появилась на свет, он демонстрирует свою приверженность в действии — а не только рассуждает и мечтает. Поэтому необходимо иметь кого-то, кто задает тон делу, предоставляя поведенческую модель для организации, ориентированную на реальную работу.

Лидер, способный только мечтать, никогда не создаст организацию. Поэтому для здорового старта организация должна иметь лидера, умеющего и мечтать, и заниматься практическими делами, — лидера **PaEi**.

Что происходит, когда, как в случае революции, образуется группа взаимно дополняющих друг друга лидеров, состоящая из мечтателей и практиков? В нее входят идеологи — интеллигенция, образованные теоретики, — за которыми следуют люди от сохи, мастера партизанской войны, которые мало говорят и много делают. Когда революция побеждает и в стране устанавливается новый строй, что происходит со многими из этих идеологов? Их отодвигают на второй план, сажают в тюрьму или расстреливают. Если им повезет умереть своей смертью, то их сделают героями революции. На первый план выходят практичные люди, ориентированные на реальное действие. Дела, а не слова позволяют организации пережить этап Младенчества. Таким образом, для организаций-младенцев лучше всего подходит стиль **PaEi**.

Далее начинается этап «Давай-давай». Требуется новое видение и новые возможности. Если практики не вырабатывают этого видения, то система остается маленькой и недоразвитой. Новое видение помогает компаниям быстрее покинуть этап Младенчества. Поэтому для перехода на этап «Давай-давай» снова требуется **Е**, и стиль руководства описывается теперь как **paEi**. Если в организации отсутствует комплементарная команда руководителей, обеспечивающая переход от этапа Ухаживания к этапу «Давай-давай», то стиль **PaEi** подходит ей лучше всего.

Стиль **PaEi** наиболее характерен для основателей, идущих по типичному пути. Эти основатели одновременно являются и Поджигателями, и Пожарными. Они сами устраивают пожары и являются одними из тех, кто спешит взять огонь под контроль и кто создает новые очаги возгорания прежде, чем будут полностью ликвидированы предыдущие.

Создавая трудности, а затем преодолевая их, они заставляют свои компании расти быстрыми темпами. Эти основатели являются мечтателями, умеющими много и упорно работать. Они процветают в обстановке кризисов, порождаемых управлением.

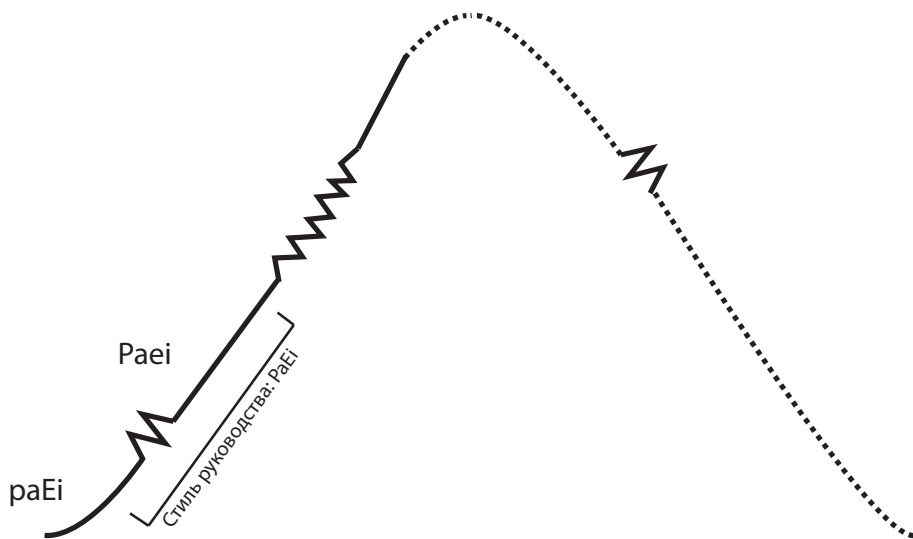


Рис. 14.4. Стили руководства на этапах Ухаживания и Младенчества

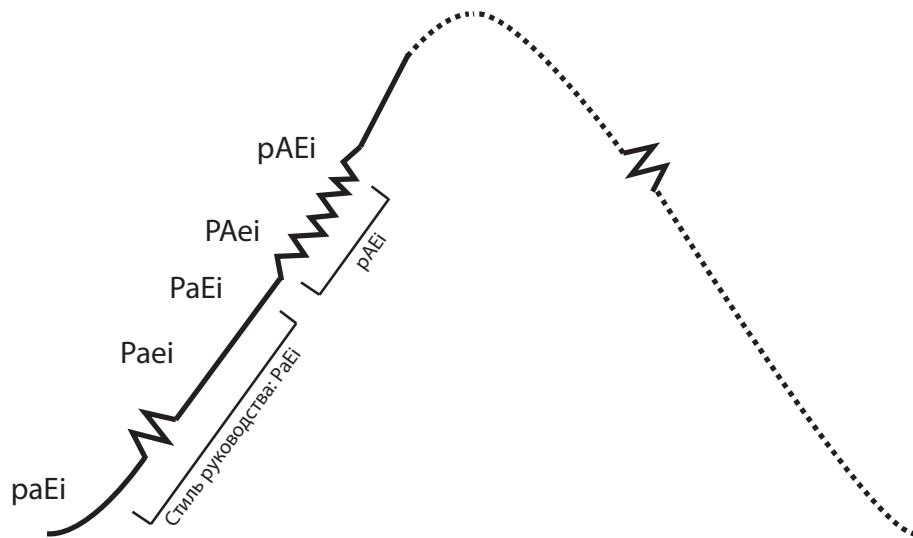


Рис. 14.5. Стили руководства на этапах «Давай-давай» и Юности

На этапе Юности (рис. 14.5) компании должны быть организованы, упорядочены и стабилизированы. Качество становится важнее количества. Какое руководство оказывается желательным? Очевидно, что теперь требуется смещение акцента на администрирование (А). Обычно на этом этапе компании сталкиваются с трудностями управления в переходный период. Переход от этапа «Давай-давай» к этапу Юности требует замены стиля **PaEi** стилем **pAEi**. Сделать это непросто. Прежде всего, стиль **А** полностью отличен от стиля **РЕ**. Стиль **А** подразумевает неспешность, основательность, анализ ситуации и неприятие риска. Для него характерно внимание к деталям. Стиль **РЕ** подразумевает быстроту действий и отсутствие интереса к деталям или принятию риска. Эти два стиля руководства несовместимы. **Е** хочет, чтобы его подчиненные приходили на работу раньше, а уходили домой позже него. Но так как никто не знает, когда появится или исчезнет босс, то подчиненные работают бессистемно. Руководитель типа **Е** ожидает, что подчиненные будут готовы предстать перед ним по его первому требованию.

Стиль **А** совершенно другой. **А** приходит на работу вовремя и вовремя уходит домой. В результате руководители типа **Е** начинают чувствовать себя обманутыми. Они считают руководителей типа **А** недостаточно преданными компании и не желающими много работать. Тип **Е** привык стрелять с бедра, тип **А** предпочитает сначала все тщательно продумать. **Е** сначала решает, а потом думает. **А** сначала думает, а потом решает. У **А** складывается ощущение, что он всегда должен следовать за **Е** с совком и убирать за ним мусор. Тип **Е**, в свою очередь, обижается на то, что его не пускают в песочницу, где он может делать все, что ему вздумается.

А и **Е** готовы к столкновению. При Поджигателе, **00E0**, **А** сам по себе может оказаться бесполезным (**0000**), и хотя лично он может выжить, это произойдет за счет компании. В качестве балласта **А** не может выполнять роль, необходимую организации.

На этапе Юности организация должна стать **PAei**. Соответственно, ей требуется стиль руководства **PAei**. Но будьте внимательны. Если организация превратится в **PA00**, то она отвергнет и изгонит лидера **PAEi**, имевшегося на этапе «Давай-давай», в результате чего лидер **PAei** вызовет преждевременное старение. Как только этап **PAei** завершится, организации снова понадобится роль **Е**, а это потребует стиля руководства **pAEi**.

Для того, чтобы связать **Е** и **А**, необходимо новое руководство типа **АЕ**, то есть **pAEi**, а не просто **0A00**. Самые хорошие консультанты относятся к типу **АЕ**. Организация может решить свою проблему руководства, наняв консультанта для разработки организационной структуры, бюджетной системы и должностных инструкций. Позднее ей придется взять этого же

человека на должность управляющего делами для исполнения систематизирующей роли **А**.

Проведение изменений усилиями приглашенного специалиста имеет несколько преимуществ. Прежде всего, оно позволяет основателю увидеть, является ли такой аутсайдер правильно выбранным кандидатом. Это проверка боем. Оба наблюдают друг за другом, чтобы понять, совместимы ли они, несмотря на приверженность разным стилям. Если между ними не возникает устойчивого взаимного доверия и уважения, то они составляют неудачную пару. Более того, руководить изменением культуры легче извне, чем изнутри. В этом вы можете легко убедиться сами: попробуйте научить своего ребенка играть на фортепиано.

Нет необходимости менять руководство, если действующий лидер может поменять свой стиль с **PaEi** на **pAEi**. Я обнаружил, что эта способность является не такой уж редкой, как может показаться. Она зависит от количества **I**. Чем выше **I** лидера, тем более гибким является его стиль руководства.

Трудно управлять организацией во время ее перехода от этапа Младенчества к этапу Юности, потому что при этом либо требуется изменять стиль лидерства, либо руководство должно измениться само. Управление предприятием — это не марафон, это эстафета, и когда конкретный лидер оказывается неспособным изменить стиль руководства в изменившихся условиях, его функции должны передаваться другому человеку.

Этот переход лидерства носит универсальный характер. Возьмите, к примеру, подрастающих детей. Их родители являются комплементарной командой. Мальчик в течение первых лет жизни больше привязан к матери, затем он становится более привязанным к отцу, а позднее начинает предпочитать обществу родителей общество друзей. Дети ищут для себя модель, то руководство, которое им необходимо для сбалансированного роста. Поэтому так трудно воспитать нормального ребенка в неполной семье. Детям нужна и энергия *инь*, и энергия *ян*.

После этапа Юности, когда организация вступает в состояние Расцвета, в стиле управления должен делаться акцент на **I**. Почему?

В культурах периода Расцвета роли **P**, **A** и **E** исполняются не лидером, а другими менеджерами. Роль лидера состоит в том, чтобы нанять нужных людей, интегрировать желательные конфликты, возникающие в правильно структурированной организации, и задавать направление движения. Итак, структура выбрана правильно, на ключевых должностях находятся компетентные люди, исполнение ролей **P** и **A** делегировано другим менеджерам, как и исполнение роли **E**, которая стала институционализированной. Теперь организации нужен лидер, способный обеспечить ее полную интеграцию, — лидер, придающий особое значение роли **I**.

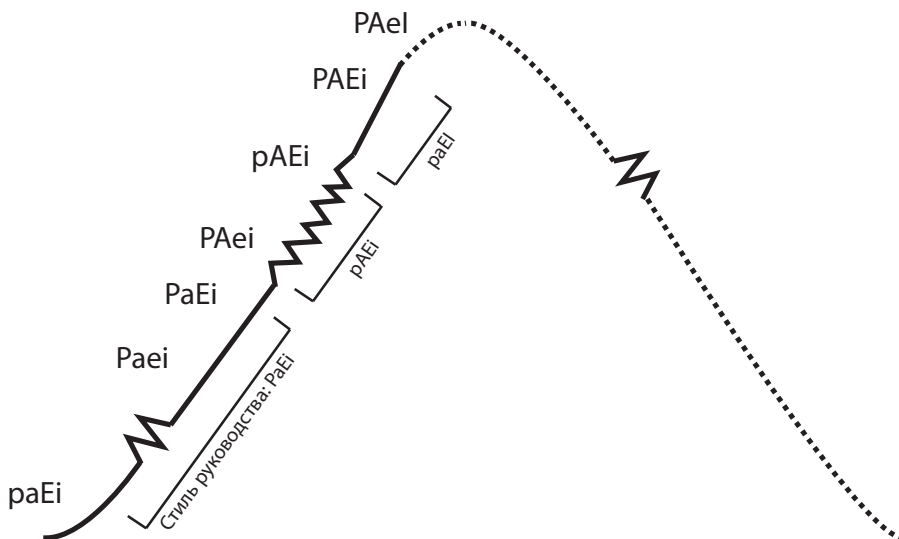


Рис. 14.6. Стили руководства в организациях, находящихся на этапах Юности и Расцвета

В любой точке жизненного цикла необходимы такие стили руководства, которые будут вести организацию с ее текущего этапа на следующий. В период Ухаживания организационная культура требует руководства, способного мечтать, — **paEi**, а когда эта культура обеспечивает рождение организации, она требует руководства, способного действовать, — **PaEi**; когда же организация вступает в пору Юности, то ей требуется **A**, чтобы обуздать тенденции этапа «Давай-давай» и не допустить, чтобы организация перегрузила саму себя. Функциональный стиль этапа Юности описывается как **pAEi**. Для достижения Расцвета теперь требуется **I**, а для сохранения этого состояния — **E**. Желательным функциональным стилем для этапа Расцвета должен быть стиль **paEI** (рис. 14.6).

Ухаживание	paEi		
Младенчество	Paei	PAei	Основатель
Давай-давай	PAei		
Начало Юности	pAEi		
Окончание Юности	PAEi		

Расцвет	раЕi		
Стабильность	РаЕi	РаЕi	Государственные деятели
Аристократизм	РаЕi		
Охота на ведьм	PPPP		
Бюрократизм	? (Необходимо PPPP)		
Смерть	? (Обычно имеется 000I)		

Рис. 14.7. Жизненный цикл организации и стили руководства

Лидерам организаций, находящихся на этапе Стабильности, необходимо замедлять организационное старение. Теперь им надо начинать грести против течения. Им требуется не только **Е**, но также и **Р**. Вскоре, на этапе Аристократизма, **Р** начинает ослабевать. На этом этапе организации необходимо отступить назад, чтобы сконцентрироваться на своих основах — трезвых решениях, которые могут одновременно предусматривать блокирование одних действий и ускорение других. Поскольку на этапе Аристократизма организации теряют **Р**, то функциональный стиль, замедляющий их износ, описывается как **РаЕi**.

Стиль **РаЕi**, необходимый на этапах упадка и Аристократизма, отличается от стиля **РаЕi**, характерного для начальных этапов роста. Аристократизм требует привлечения профессиональных менеджеров с предпринимательским стилем управления — профессиональных солдат, а не партизанских лидеров. Они должны уметь принимать решения и обладать видением своих крупных организаций. Это очень важное отличие. Часто организации, теряющие гибкость, сливаются с организациями, достигшими этапа «Давай-давай», или приобретают эти организации с явной целью внедрить их стиль руководства. Однако компании-аристократы быстро обнаруживают, что руководству компаний, находящихся на этапе «Давай-давай», не хватает политической зрелости для того, чтобы бороться с той внутренней политикой, которая поражает их стареющие организации (рис. 14.7 и 14.8).

Компаниям-аристократам необходимо определить, в чем состоит их бизнес и в чем его ценность для их клиентов. Этим компаниям следует быть ближе к своим клиентам, уделяя больше внимания вопросам *как* и *что*, чем они уделяют вопросу *как*. Следует выводить *как* из *почему* и *что*, а не позволять *как* определять *почему* и *что*. В этом заключается стиль **РаЕi**.

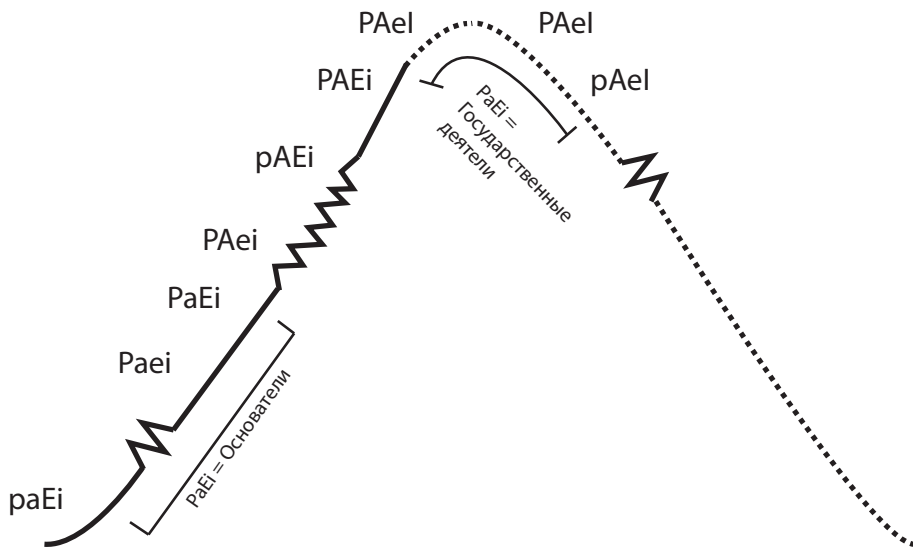


Рис. 14.8. Основатели и государственные деятели

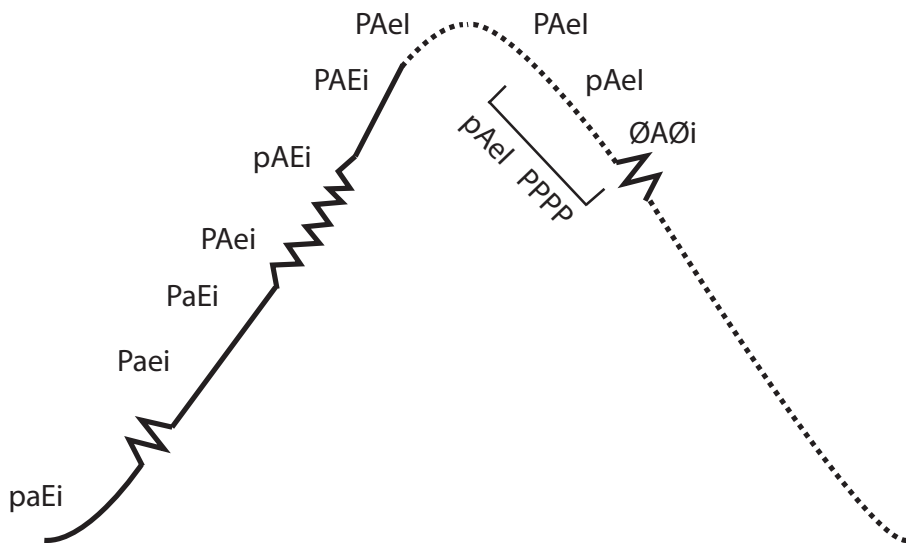


Рис. 14.9. Руководство на этапах Аристократизма и Охоты на ведьм

Многие организации, достигшие этапа Охоты на ведьм (рис. 14.9), — терпящие бедствие организации, принадлежащие государству или находящиеся в стадии национализации, — совершают следующую ошибку. Вместо того чтобы для выведения организации из затруднительного положения назначить ее руководителем Р, государство назначает на эту должность Администратора (А) или Интегратора (И). Почему? С политической точки зрения целью национализации было не сокращение, а сохранение занятости. Указания, которые даются руководителю, ясно требуют сохранения рабочих мест, а не компании. Что же происходит? Вместо того чтобы омолаживать организацию, А и И создают еще более мощную бюрократию, а это приводит к ускорению упадка компании. Если организация оказывается достаточно крупной, то это может даже ускорить процесс экономического упадка всей страны.

Таким образом, мы можем вывести следующее правило: на ранних этапах жизненного цикла стиль руководства должен отражать стиль организации на том этапе, на котором она находится, и моделировать культуру и стиль этапа, на который она переходит. Читатель должен помнить о том, что организационная культура определяет требуемый стиль руководства на этапах роста. Это стиль, ведущий организацию к следующему этапу жизненного цикла. Однако после Расцвета желательный стиль руководства больше не определяется тем, какой станет культура организации. Совсем наоборот. Надлежащим стилем руководства окажется такой стиль, который будет замедлять развитие или, точнее, замедлять угасание.

*На этапах роста лидер намечает — поведенчески моделирует — стиль управления организацией...
На этапах старения организация выбирает себе лидеров, воплощающих ее культуру.*

В периоды роста люди преисполнены веры, и лидер может вести их вперед, зная, что они преданно последуют за ним. В то же время остановить старение — значит потребовать жертв, причинить боль. При этом организация ощущает страх, а не веру. Угасающая организация выбирает лидеров, которые подкрепляют ее культуру и не обязательно приносят жертвы. Все выглядит так, как будто этот процесс встраивается во взаимно согласованную динамическую систему: сначала он облегчает рост, а потом смерть. Для растущей компании ее руководители могут выбираться из собственного кадрового резерва. Для стареющих компаний необходимо приглашать руководителей со стороны. Если лидеры вырастают из членов стареющей организации и оказывают сопротивление той культуре, которая

их воспитала, то они, подобно Михаилу Горбачеву и Фредерику де Клерку, расплачиваются за это своими карьерами.

Но как же стиль руководства влияет на старение организации?

Это зависит от того, является ли стиль руководства функциональным, обслуживающим потребности организации и продвигающим ее к следующим этапам роста или замедляющим ее угасание.

На начальных этапах, от Ухаживания до Юности, требуются лидеры **PaEi**, являющиеся агрессивными мечтателями-практиками. Однако, как только эти лидеры добиваются успеха, они прочно закрепляются на своих позициях и занимают их еще долго после того, как перестают удовлетворять потребности организации. **PaEi** отказывается давать дорогу **pAEi**, а лидеры **pAEi**, заняв командные высоты, либо отказываются передавать власть лидерам с новым стилем руководства, либо не могут изменить свой собственный стиль. Следовательно, организация может стареть, если ее руководство не изменяется функционально в нужной точке жизненного цикла. Чтобы сменить само руководство или поменять его стиль, должна иметься четкая потребность — реальное давление со стороны организации. Если проанализировать описание жизненного цикла организации, то можно увидеть, что не существует требований к изменению руководства на этапах Расцвета, Стабильности или Аристократизма. На этапе Расцвета все выглядит прекрасно. На этапе Стабильности проблемы носят только скрытый характер. В период Аристократизма компания ликвидна и имеет хорошие финансовые коэффициенты устойчивости, а синдром Финци-Контини удерживает людей от выражения недовольства самонадеянностью компании. Во время этого затишья перед бурей нет давления, направленного на смену руководства. Поэтому руководство **A**, которое является функциональным и необходимым для управления организацией на этапе Юности, становится затем дисфункциональным, когда оно больше не предлагает того, что требуется организации, и когда политические условия не вынуждают к проведению изменений. Стиль руководства и потребности организации не соответствуют друг другу.

На этапах старения процесс омоложения организации сдерживает то, что выбранный лидер поддерживает существующую культуру, а не пытается ее изменить. Этот лидер старается не поднимать волн: ведь они могут перевернуть лодку. На этапах старения необходимо приносить жертвы, и организации нужен лидер, который не будет обращать внимания на данные опросов сотрудников. Здесь требуется государственный деятель — а не политик, — тот кто бы стал беспокоиться о следующем поколении, а не о следующих выборах.

3. Воспринимаемая относительная доля рынка

Воспринимаемая относительная доля рынка является еще одним фактором, способным повлиять на предпринимательство (Е). Рыночная доля компании измеряется процентной долей ее клиентов среди всех покупателей, потребности которых она могла бы удовлетворить. Говоря языком бизнеса, она соответствует доле компании в совокупных продажах сходных продуктов, удовлетворяющих одну ту же потребность. Что же тогда в этом контексте означает слово *воспринимаемая*?

Рыночная доля компании может равняться 100% или 0,001%, но при этом обеспечивать одинаковый доход. Определение рыночной доли зависит от величины знаменателя — размера рынка, используемого для сравнения.

Компания может заявлять о разных значениях своей рыночной доли в зависимости от того, как она определяет свой рынок.

Компания будет иметь стопроцентную рыночную долю, если определит в качестве своего рынка только покупателей своей продукции. Она легко может стать крупнейшей и самой лучшей в мире по выпуску чего-нибудь. Для этого ее лидерам надо просто определить, в чем заключается ее уникальное превосходство. Например, одним из моих клиентов является крупнейшая в мире частная компания по выпуску компьютеризованных мультимедийных систем сигнализации. Если вы достаточно сузите свое определение, то сможете стать лидером по продаже того, что вы производите. Поэтому я считаю, что о какой бы своей рыночной доле ни заявляла компания, это будет всего лишь воспринимаемая ею доля рынка.

Под относительной рыночной долей понимается доля рынка компании в сравнении с долей рынка ее крупнейшего конкурента. Теперь давайте предположим, что компания имеет воспринимаемую относительную долю рынка с коэффициентом 2. Это означает, что если компания контролирует 35% рынка, то ее ближайший конкурент — чуть более 17%. Достаточно ли знания этих цифр, чтобы установить, конкурентоспособна ли эта компания или она просто страдает самодовольством?

Быть самым крупным или самым лучшим в чем-нибудь подобно чемпионству в спорте. Для того чтобы постоянно быть в форме, нужен конкурент, оспаривающий ваше превосходство. Когда руководство компании начинает верить в то, что ей больше не надо вести конкурентную борьбу

для удовлетворения воспринимаемых потребностей клиентов, то есть оно начинает считать клиентов «навечно плененной» аудиторией, не имеющей альтернатив, то от этого страдает ее дух предпринимательства и способность адаптации к изменяющимся внешним условиям. Компания ожидает, что покупатели адаптируются к ее потребностям, а не она будет адаптироваться к изменяющимся потребностям покупателей. Организация достигает этапа, на котором она начинает верить в то, что обладает превосходством на рынке. Ее менеджеры, ответственные за принятие решений, начинают думать: «Вот оно! Мы этого добились!» Подобные воззрения способны нанести непоправимый урон креативности организации. Эти люди забывают о том, что после того, как они достигли вершины горы, у них остается только один путь: вниз.

Чемпионство может сделать компанию самонадеянной. Чтобы быть в форме и показывать высокие результаты, необходимо иметь сильного соперника. Доминирование на рынке является той целью, наслаждаться достижением которой следует только в день выхода в лидеры. Организация должна постоянно пересматривать свое видение и переопределять свои рынки. Новое определение рынка подразумевает появление новых конкурентов. По мере продвижения организации вперед ее горизонты должны расширяться, иначе люди будут направлять свои взгляды все ниже и ниже до тех пор, пока не станут видеть только носки своих ботинок. После этого они просто остановятся.

4. Функциональность организационной структуры

Четвертым фактором, влияющим на старение организации, является ее структура. С недавних пор структура стала считаться «политически некорректной» концепцией. Действительно, в наши дни открытые системы, открытая архитектура, рассредоточенные предприятия, видение, ценности и культуры являются более предпочтительными альтернативами. К тому же многие люди считают структуру синонимом бюрократии.

Я полностью не согласен с сегодняшней теорией и практикой «современного менеджмента». Фактически я не согласен с ней настолько, что собираюсь посвятить обсуждению этого четвертого фактора всю следующую главу.

Глава 15

Структурные причины старения

Структура, по моему мнению, включает в себя три подсистемы: структуру обязанностей, структуру полномочий и структуру вознаграждений. Эти структуры связаны между собой и должны быть приведены во взаимное соответствие. Вы не можете рассчитывать на успех, когда у работников много обязанностей, мало полномочий и неадекватное вознаграждение за их труд. Людям необходимо знать, что их ожидает, чувствовать, что они могут добиться желаемого результата, и иметь личную причину для выполнения задания.

В данной главе я возьму один элемент этой триады — структуру обязанностей и полномочий, и проанализирую ее влияние на старение. Приведение в соответствие структур обязанностей, полномочий и вознаграждений является очень сложной задачей¹.

Функциональность организационной структуры

Функциональность организационной структуры является четвертым фактором, влияющим на предпринимательские возможности организации. Часто структура организации подавляет дух предпринимательства. Рассмотрим четко структурированную компанию, организованную по функциональному принципу. Чтобы показать, как структура влияет на поведение, я воспользуюсь упрощенным примером.

Отметьте, что отделы на схеме организационной структуры, показанной на рис. 15.1, имеют разные «ноги». У обладателей длинных ног — долгосрочная ориентация, а у обладателей коротких — краткосрочная.

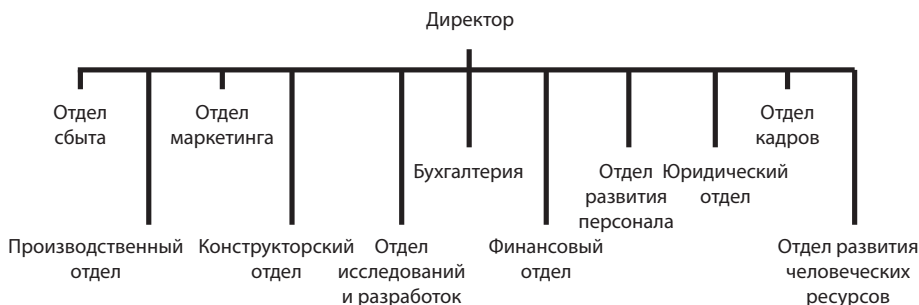


Рис. 15.1. Типичная структурная схема организации

Четыре роли менеджмента **PAEI** описывают базовую ориентацию каждого отдела.

Какой должна быть ориентация типичного отдела сбыта в терминах **PAEI**? Сбыт прочно ориентирован на удовлетворение потребностей покупателей, то есть на роль осуществления, **P**. Эффективное удовлетворение этих потребностей является функцией администрирования (**A**). Поэтому отдел сбыта, нацеленный на эффективное удовлетворение потребностей клиентов, должен иметь стиль **PAei**. Такой отдел имеет график продаж, квоты и программу обучения осуществлению продаж.

Отдел маркетинга также ориентирован на удовлетворение потребностей клиентов, то есть на осуществление, **P**, но эта ориентация поддерживается в контексте нахождения креативных решений для удовлетворения потребностей завтрашнего дня или предпринимательства, **E**. Таким образом, отдел маркетинга должен иметь ориентацию **PaEi**.

Бухгалтерия — это вещь в себе. Очевидно, что **A** должна быть ее главной функцией, но ей необходимо также и **E**. Почему же не **PA**? Стиль **PA** требует, чтобы организация эффективно осуществляла результативное обслуживание. Это функция отдела сбыта, а не бухгалтерии. **AI**, система бухучета, которая будет правильной с политической точки зрения, здесь не подойдет.

Итак, почему **AE**? Наличие **A** не требует объяснений, но почему **E**? Следующий анекдот поможет лучше понять мою мысль.

Небольшой компании требовался бухгалтер. Трем отобранным претендентам задали один и тот же вопрос: «Сколько будет два плюс один?» Первый кандидат только что окончил курсы бухгалтеров. Подобно многим людям, не имеющим практического опыта, он ответил быстро и решительно: «Четыре! Конечно, четыре!»

Второй кандидат много лет проработал в крупной аудиторской фирме. После небольших колебаний он сказал: «Сначала я должен проверить свой ответ у себя на работе».

Третий претендент был выпускником университета. Он обладал практическим умом. Слегка прищурив глаза, он посмотрел на интервьюера и спросил: «Что вы имеете в виду? Вы продаете или покупаете?»

Разумеется, на работу был принят последний кандидат. Для того чтобы бухгалтерия стала системой обработки информации, а не системой обработки данных, она должна понимать цели менеджмента. Бухгалтерия должна выполнять роль **А** или **Е**, чтобы иметь возможность контролировать направление движения компании. «Вы собираетесь завоевать нью-йоркский рынок или уйти с него?» Каждый вопрос требует разной информации. Во многих компаниях бухгалтерия занимается лишь ведением бухгалтерских книг. Поэтому менеджмент получает данные, а не информацию. Это происходит там, где топ-менеджеры не приглашают бухгалтеров на свои совещания. В результате бухгалтеры не становятся ни ведущими, ни ведомыми. Они просто готовят отчеты о том, что произошло, а не о том, что происходит или произойдет в будущем. И здесь мне приходит на ум другая история.

Два человека летят на воздушном шаре над сельской местностью. Они попадают в зону облачности, и скоро понимают, что заблудились. Через какое-то время они наконец замечают просвет в облаках и начинают снижаться. При подлете к земле воздухоплаватели видят местного жителя и громко спрашивают его: «Где мы находимся?» В ответ он кричит им во всю мощь своих легких: «На воздушном шаре!» Разочарованный, один воздухоплаватель говорит другому: «Должно быть, этот человек работает бухгалтером».

«Как ты об этом узнал?» — удивился его партнер.

«Потому что он дал мне точную, но абсолютно бесполезную информацию».

Желательная ориентация **pAEi** должна также иметься у юридического отдела и отдела информационных технологий. Каждый из этих отделов для адекватного выполнения своих функций должен прежде всего задавать вопрос: «Что вы имеет в виду?» Выяснение того, действительно ли ваши юристы задают этот вопрос, позволяет понять, имеет ли ваша организация

по-настоящему хорошего юриста или же просто высокооплачиваемого сотрудника юридического отдела.

Вот как может осуществляться проверка. Попросите вашего юриста просмотреть новые контракты и узнайте, можете ли вы их подписывать. Если он скажет: «Я позвоню вам завтра утром», то его следует уволить. Любой квалифицированный юрист может быстро проверить правильность контракта. Он должен на память знать все предписания, прецеденты и законы. В действительности вашей организации нужен не юрист, объясняющий вам *почему нельзя*, а юрист, объясняющий, *как* вам добиться ваших целей.

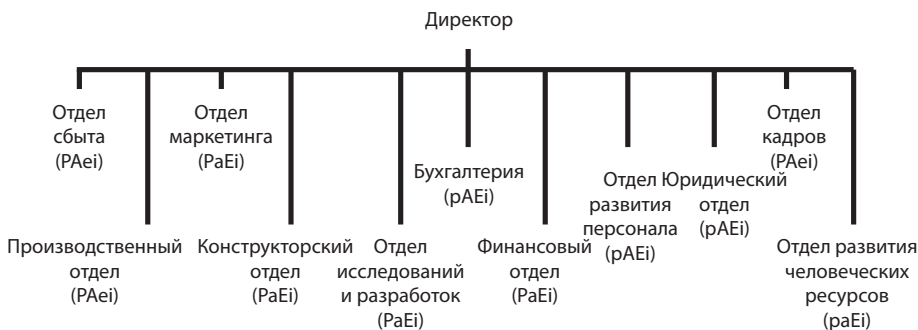


Рис. 15.2. Ориентация отделов в терминах **PAEI**

Настоящий юрист отложит контракт в сторону и спросит: «Прежде чем я прочитаю его, скажите, что вы имеете в виду. Чего вы хотите добиться?» Вы можете быть уверены, что такой юрист не только проверит юридические аспекты контракта, но и определит, обеспечит ли этот документ достижение ваших целей.

То же правило применимо и к специалистам по компьютерам. Если они соглашаются сказать вам, какой компьютер надо купить, прежде чем выяснят, как ваша организация собирается использовать его сейчас и в будущем, то тогда они просто продавцы компьютеризованных пишущих машинок и калькуляторов. Им нельзя доверять установку в вашей компании новых информационных систем.

В чем состоит конфликт?

Насколько хорошо приведенная выше функциональная схема (рис. 15.2) подходит различным отделам большинства компаний? Следующий список

уточняет отделы, которые имеют — и должны иметь — серьезные разногласия и конфликты:

- отдел сбыта с отделом маркетинга;
- производственный отдел с отделом исследований и разработок и с конструкторским отделом;
- бухгалтерия, юридический отдел и отдел информационных технологий со всеми отделами;
- отдел кадров с отделом развития человеческих ресурсов.

Ошибка большинства аналитиков состоит в том, что они считают источником конфликта участвующих в нем людей.

Если конфликт не является результатом проблем, обусловленных личностными характеристиками людей, то почему тогда названные подразделения сталкиваются с трудностями, действуя сами по себе? В чем природа их конфликта?

Отдел сбыта обвиняет отдел маркетинга в непонимании реалий рынка. Сбытовики считают, что они много занимаются реализацией стратегии ценообразования и продаж, а как только эта стратегия начинает работать, приходят жирные коты из офиса директора по маркетингу и начинают ее изменять. Отдел маркетинга, в свою очередь, обвиняет отдел сбыта в противодействии изменениям и медленном движении вперед. «Вы знаете, сбытовики не очень расторопны. Если бы они действовали чуть быстрее, то и результаты были бы другими».

Производственники и конструкторы также не ладят друг с другом. Конструкторы всегда хотят изменений и усовершенствований. Но что им говорят на это производственники? «Приходите в следующем году». Они не хотят ничего, что путало бы их планы выпуска продукции. Результаты их работы оцениваются по показателям производительности труда и производственных издержек. Изменения могут принести пользу в отдаленной перспективе, но производственники уверены, что в краткосрочной перспективе они лишь задержат выполнение поставленных целей.

Однако у конструкторов также есть повод для недовольства. «Эти недалекие ребята из производственного отдела сопротивляются любым изменениям. Они не способны видеть дальше своего носа. Если бы мы их не подталкивали вперед, они продолжали бы работать как сто лет тому назад».

Часто организация игнорирует структурные вопросы и пытается решить конфликты за счет изменений состава персонала. Компания может назначить работника отдела сбыта начальником отдела маркетинга,

а работника производственного отдела — главным конструктором, для того чтобы «эти ребята узнали реалии, с которыми мы сталкиваемся, прежде чем они будут принимать решения».

Разумеется, такие перемещения не приносят пользы. Если работник отдела сбыта сохранит свою **РА** ориентацию на продажи, когда он будет возглавлять отдел маркетинга, то компания утратит **Е**. Подобным образом нет никакого резона назначать производственника главным конструктором. В то же время, если эти люди смогут изменить свою ориентацию с **РА** на **РЕ**, то их бывшие коллеги обвинят их в предательстве.

Другая ошибка заключается в приписывании такого конфликта проблемам стиля, а не структуры, чтобы доказать, что эти люди просто не являются командными игроками. Поэтому раздается требование: «Нам нужен командный игрок». Один игрок уходит, и приходит другой. Что же при этом происходит? Если новый руководитель отдела маркетинга знает о строгих приказах его предшественнику «быть командным игроком», то он может попытаться исполнить эту роль. Но тогда он не сумеет провести необходимые изменения. Кто же теперь будет задавать тон? Отдел сбыта.



Рис. 15.3. Рационализированная организация

Вы можете наблюдать развитие того же сценария при назначении производственника главным конструктором, но в этом случае движущей силой окажется производственный отдел. Организация имеет командных игроков, но так как доминирует ориентация **РА**, то ориентация **Е** утрачивается. В результате конструкторы начинают заниматься вопросами текущей эксплуатации оборудования.

Наиболее типичным способом разрешения таких конфликтов является объединение воюющих отделов и создание рационализированной организации (рис. 15.3).

Что плохого в такой структуре? Отдел сбыта имеет ориентацию на **Р** и на краткосрочные результаты. Отдел маркетинга должен иметь ориентацию на **Е** и на долгосрочные результаты, обладать предпринимательскими

качествами, видением и умением анализировать. Когда отделы сбыта и маркетинга сливаются, то какая ориентация начинает доминировать? На **Р** или на **Е**? Краткосрочная или долгосрочная? Ответ очевиден: победит краткосрочная ориентация на сбыт. Специалисты отдела маркетинга будут заниматься статистическим анализом продаж и подготовкой материалов, стимулирующих сбыт, — и будут называть эту деятельность маркетинговой. Они больше не руководят изменениями, как должны были бы это делать. Да и как теперь это возможно? Система их вознаграждения, их ориентация, группа, к которой они принадлежат, и то давление, которое они испытывают, — все сконцентрировано на краткосрочных продажах, а не на долгосрочном развитии рынка.

Подобное происходит и при слиянии производственного и конструкторского отделов. В результате конструкторы начинают заниматься профилактикой, смазкой и ремонтом производственного оборудования. **Р** подавляет **Е**, и краткосрочные интересы направляют долгосрочные. Понятно, что в таких условиях вряд ли останется место для **Е**.

Так называемый отдел человеческих ресурсов сталкивается с похожей проблемой. Он выполняет и функцию **ЕІ** — действительно свою роль развития новых навыков и способностей людей, и роль **РА** — администрирование человеческих ресурсов. Исполняя эту административную роль, отдел занимается увольнением, перемещением и материальным стимулированием работников, а также оценкой и подбором персонала и разработкой трудовых соглашений. В этом заключается администрирование (**А**) осуществления (**Р**) и производительности (**Р**). **ЕІ**, истинная роль отдела развития человеческих ресурсов, и административная роль **РА** конфликтуют друг с другом. И, как нетрудно предвидеть, победу одерживает **РА**. Персонал отдела, несмотря на то что он умеет и хочет обеспечивать **І** для компании, по большому счету занимается исполнением роли **А**. Он выполняет рутинную работу менеджмента, оценивает и увольняет работников. Поэтому не удивительно, что, по мнению работников компании, этот отдел не занимается развитием человеческих ресурсов. Работники считают отдел развития человеческих ресурсов (HRD, от *англ.* HR Development) продолжением руки менеджмента. Поэтому, когда отдел выдвигает предложения по укрупнению технологических операций, повышению разнообразия работы или совместному участию в управлении, то как реагируют на них работники? «Ага! Еще одна хитрость для того, чтобы заставить нас работать больше, а получать меньше. Нет, спасибо».

Персонал отдела HRD впадает в уныние. Он действительно хочет обеспечить развитие работников компании. Он хочет быть гуманным и создавать мотивацию к труду. Но его обвиняют в стремлении манипулировать

людьми. На него смотрят с подозрением. «Эти ребята много улыбаются, но все они очень скользкие типы. Их невозможно ухватить. Они всегда выскальзывают из рук. Они бесполезны (или опасны)».

Передача **ЕИ**, имеющейся у отдела HRD, под контроль отдела кадров убьет эту функцию. Она окажется в подчинении у функции **РА**. Персонал отдела HRD окажется в нижней части тотемного столба и будет заниматься обеспечением горячим кофе и прохладительными напитками работников, посещающих курсы повышения квалификации. Он потеряет свою **ЕИ**-функциональность.

Теперь давайте взглянем на священную корову так называемого современного менеджмента: главного управляющего финансами. Объединение финансового отдела и бухгалтерии является ошибкой. Финансовый отдел должен заниматься анализом инвестиций, выполнять казначейскую функцию, управлять ресурсами, отношениями с инвесторами и расходованием денежных средств. Фокус его внимания находится в будущем. Его стиль описывается как **Ер**. Бухгалтерия же исполняет роль ревизора: контролирует кредиторскую задолженность, оформляет платежные документы и ведет общий бухгалтерский учет. Фокус ее внимания находится в прошлом. Она должна исполнять роль **Ае**. Объединяя эти два подразделения, компания создает опасную ситуацию — синдром отложенной реакции. Образно говоря, компания учащает сердцебиение, страдая сердечной аритмией. Позвольте мне объяснить этот феномен подробнее.

Роль бухгалтерии состоит в том, чтобы причинять боль. Она скорее должна точно выполнять неправильные процедуры, чем приблизительно — правильные. Бухгалтерия возвращает заявку потому, что подпись в ней стоит не на том месте. Бухгалтеры являются стражами закона и порядка, и компания нуждается в них для осуществления систематического контроля. В результате работники бухгалтерии не пользуются всеобщей любовью, не так ли? Их обвиняют в бюрократизме, невосприимчивости и скрытности.

Теперь рассмотрим ситуацию, в которой какая-то линейка товаров демонстрирует плохие результаты. На своем совещании исполнительный комитет анализирует проблему. Предложит ли начальник отдела маркетинга прекратить выпуск этой линейки? Вероятно, нет. Ведь именно он изначально был ее самым горячим приверженцем. Поэтому отдел маркетинга попытается увеличить бюджет маркетинг-микса, обещая еще немного продлить жизнь этому непопулярному продукту.

Будет ли отдел сбыта добиваться снятия с производства этого продукта? Пока что нет. Его системы материального стимулирования предусматривают использование сбытовых квот. Поэтому специалисты этого отдела

предложат снизить цену. Они будут объяснять возникновение проблемы отсутствием сопутствующего маркетинга, высокой ценой и недостаточным стимулированием.

А что же производственный отдел? От него также не поступит никаких явных возражений. Система стимулирования этого отдела предусматривает выпуск данной линейки товара. Производители могут заявить, что дела пойдут лучше при использовании другого оборудования. «Если бы у нас было такое оборудование, мы бы смогли улучшить качество этого товара, и он стал бы продаваться прекрасно».

Отдел кадров также не заинтересован в снятии данного товара, так как это неминуемо приведет к сокращению числа рабочих мест в компании.

Очевидно, что каждое подразделение рассматривает проблему компании через призму своих собственных интересов. Каждое предлагаемое решение обусловлено индивидуальной ориентацией подразделения.

Кто же, помимо директора компании, не заинтересован только в показателях рыночной доли, сбыта или производства, если это не обеспечивает увеличения прибыли? Директор по финансам, следящий за доходностью инвестиций. Пауза. Если внутренняя стоимость капитала, инвестированного в данную товарную линейку, выше показателя доходности, то директор по финансам должен сказать: «Давайте выпускать что-нибудь другое».

Если бухгалтерия и финансовый отдел становятся одним подразделением, то попытки директора по финансам «убить» слабую товарную линейку могут быть неправильно интерпретированы. «Эти бухгалтеры всегда говорят “нет” всему новому. Если мы позволим им управлять нашей компанией, то быстро отправимся на тот свет».

Несколько месяцев или даже лет пройдет прежде, чем маркетинговый, производственный или конструкторский отделы утратят заинтересованность в сохранении этой товарной линейки. К тому времени компания окажется в трудном положении, но сейчас каждый хочет извлечь выгоду из ситуации. Когда картина проясняется, директор легко может приступить к действиям. Я понимаю, что, возможно, сгущая краски, но по своему опыту знаю, что после этапа Юности ни один директор не принимает решений в одиночку без консультаций со своими ближайшими подчиненными. То, что они советуют директору, несет отпечаток их собственных интересов, а эти интересы происходят из организационной структуры.

Если я вижу структурную схему организации, в которой предусмотрены должности вице-президента по сбыту и маркетингу (который всегда называется вице-президентом по сбыту и маркетингу, а не по маркетингу и сбыту — что подчеркивает его ориентацию), вице-президента по производству и конструированию (или, если будет повторена ошибка IBM, сделанная

в 1997 году, — вице-президента по исследованиям и производству); вице-президента по кадрам, развитию человеческих ресурсов, финансам, учету, юридическим вопросам и информационным технологиям — часто называемого вице-президентом по финансам и административной работе, — который является одновременно и финансовым директором, то люди в такой организации жалуются, что она связана по рукам и ногам, плохо реагирует на рыночные силы и не имеет стратегических перспектив. Поэтому организация нанимает специалиста по стратегическому планированию.

На рис. 15.4 показано, как выглядит такая схема.

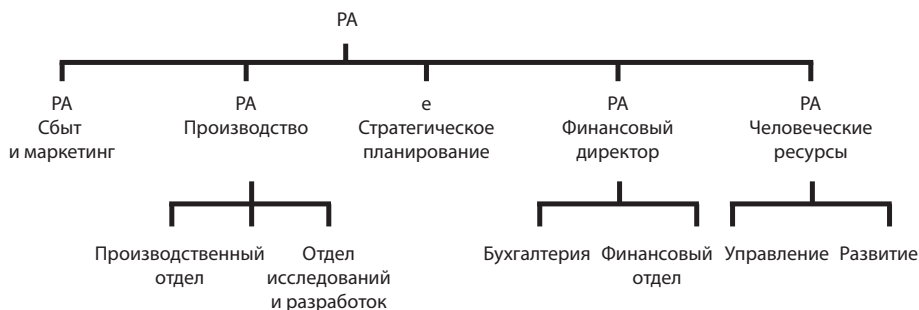


Рис. 15.4. Воздействие на «Е» в рационализированной структуре

Вы не сможете заставить подводную лодку летать, если ее командиром назначите летчика.

Структура определяет стратегию

Пожалуйста, учтите следующее.

Структура определяет стратегию, а не стратегия структуру.

Это утверждение не согласуется с выводами знаменитой монографии Альфреда Чандлера². С моей точки зрения, Чандлер был прав в том, что стратегия *должна* определять структуру, но в действительности мой опыт говорит о том, что существующая структура определяет текущую стратегию³. Существующая структура воплощает в себе текущие интересы, и когда приходит время принимать стратегические решения о проведении

изменений, то нетрудно отгадать, что при этом происходит. Люди отдают свои голоса за то, что соответствует их личным интересам. А если структура консолидирует краткосрочные интересы, то отгадайте какие. За что они голосуют?

Структура определяет поведение; структура определяет стратегию. Если требуется изменить поведение, то сначала надо изменить структуру. Бесплезно разрабатывать стратегию обучения полетам подводных лодок. Если вы хотите, чтобы субмарина полетела, вы должны сначала превратить ее в летательный аппарат, а потом разрабатывать стратегию выполнения ее новой функции. Никакая новая стратегия не может быть реализована прежде, чем появится новая структура.

Позвольте проиллюстрировать сказанное историей, произошедшей со мной в молодости.

Сразу после окончания школы я в составе делегации израильских школьников приехал во Францию. Всю ночь мы ехали в поезде из Биаррица в Париж. Разумеется, все 20 членов нашей делегации попытались разместиться на ночлег в одном купе, которое в лучшем случае могло вместить восьмерых человек. Прошло почти два часа, прежде чем все мы нашли место для своих рук, ног и голов. Кто-то разместился на полу. Кто-то устроился на коленях товарища. Кто-то положил голову на плечо соседу. Схема такого размещения на ночлег была структурирована вокруг людей.

Как только мы наконец уснули, кто-то объявил, что ему срочно надо пойти в туалет. Это заявление вызвало смутнение. Наш товарищ мог выйти из купе, только разбудив всю группу. Кому-то пришлось убирать с его пути свои ноги, кому-то — свою голову, кто-то кричал: «Не наступай мне на пальцы!»

Когда организация структурируется вокруг людей, а не вокруг задач, то в такой организации вполне можно оказаться с мокрыми штанами, так и не добившись желаемых подвижек. По этой причине проведение изменений в организациях, структурированных вокруг людей, оказывается очень трудным. Согласно пословице, новатора в такой организации можно узнать по стрелам, торчащим из его спины. Чтобы провести изменение, необходимо получить столько разрешений, что новатор отказывается от своих намерений прежде, чем приступает к их реализации. В конце концов неприятную сырость начинают ощущать многие, и кто-то из них заявляет: «Организация плохо пахнет!»

Какой же должна быть новая структура? Соответствующей стратегии, не так ли? Фактически это задача определения того, кто появился на свет раньше — курица или яйцо? Я решаю эту дилемму следующим образом. Сначала организация должна определить свой бизнес, то есть свою миссию.

Фокус направлен не на стратегию: стратегия — это ответ на вопрос *как*. Миссия имеет фокус на вопросах *что* и *зачем*. *Кого* мы хотим иметь в качестве клиентов, *какие* их потребности мы собираемся удовлетворять? В чем заключается наша роль? Ответы на эти вопросы подводят нас к организационной структуре. Очень часто сегментация рынка и дифференциация продуктов требуют своего отражения в организационной структуре.

Рассмотрим для примера компанию, выведившую на рынок новый шоколадный батончик — очень вкусный и полезный для здоровья продукт. Его продажи росли на 100% ежегодно. Компания была структурирована по функциональному признаку: директор по сбыту, директор по производству, финансовый директор и директор по административным вопросам. Я спросил менеджеров: «Какова ваша рыночная доля?» Они замялись: «Это зависит от того, как ее определять. Если мы говорим о питательных батончиках для спортсменов, то их рыночная доля равна X. Если мы говорим об обычных батончиках, то их доля равна Y. А доля диетических низкокалорийных батончиков равна Z». Другими словами, компания обслуживала несколько рынков одним и тем же продуктом, с помощью одной и той же рекламной кампании, одинаковой упаковки и одинаковой цены, устанавливаемой организацией, имеющей единую функциональную структуру.

Как же можно осуществлять стратегическое планирование? Для кого составляется план, если разные рыночные сегменты не представлены в структуре организации? Компания должна организовать себя таким образом, чтобы иметь в своем составе менеджеров по рыночным сегментам, которые бы отвечали за рыночную долю своих конкретных рынков и за прибыльность своих подразделений. Менеджеры должны разрабатывать специальные стратегии для своих целевых рынков. Они могут совместно использовать труд работников производственного отдела, отдела HRD, бухгалтерии и даже отдела сбыта, но им необходимо иметь структурный фокус, отражающий рыночную и товарную дифференциацию.

Лишь когда организация имеет реально действующую структуру и соответствующие системы вознаграждения и управления информацией, мы можем приступить к стратегическому планированию. Если после разработки стратегического плана мы видим потребность в новой структуре, то мы адаптируем существующую структуру таким образом, чтобы она отражала эти новые потребности. В организациях, использующих методологию Адизеса, структура постоянно корректируется с учетом происходящих изменений.

Но почему же этим путем не идут все компании? Я убежден, что личный интерес всегда определяет тот выбор, который мы делаем. Проще

послать кого-нибудь на курсы в Гарвард. Проще нанять специалиста по стратегическому планированию, который бы сидел, курил трубку, составлял отчеты и наживал себе язву. Еще проще заплатить уважаемой консалтинговой фирме миллион долларов за очень квалифицированные рекомендации, чем заставлять своих людей проходить через болезненный процесс структурной реорганизации. И даже если вы готовы подчиняться этому плану, вы не сможете делать это слишком часто. Расходование денег на услуги консалтинговых фирм не так беспокоит менеджеров, как затраты своего времени, необходимость участия в политических войнах и страх болезненных политических последствий проводимых изменений. Если вы выпустите джинна из бутылки, то еще не известно, кто из вас выживет. Поэтому компании не проводят реорганизацию вообще или проводят ее намного реже, чем этого требуют изменяющиеся рыночные условия.

Структура влияет на стратегию потому, что структура отражает относительные личные интересы, а структура интересов влияет на появляющуюся стратегию.

Структура порождает поведение.

А если структура отторгает Е, то она может стать четвертым фактором, влияющим на потерю Е.

Различие между растущими и стареющими компаниями

Все сказанное выше применимо и к стареющим компаниям. Эти рассуждения помогают объяснить, как рационализированная функциональная структура вызывает старение компаний за счет удаления из них Е. Однако они не применимы к растущим компаниям, обладающим мощным, хотя и персонифицированным Е.

Каждая компания должна быть структурирована таким образом, чтобы стимулировать и развивать ту роль, в которой она нуждается больше всего с учетом своего положения на кривой жизненного цикла⁴. Растущие компании должны структурироваться для защиты А, то есть для противодействия Е. Поэтому рекомендуется, чтобы в растущих компаниях директор по административному управлению контролировал также бухгалтерию и отдел кадров, юридический отдел и отдел информационных технологий.

Такая структура будет крайне нежелательной для стареющих компаний независимо от того, является их старение преждевременным или нет. В стареющих организациях вы хотите, чтобы было меньше А. Поэтому вы должны отделить функции администрирования (А), а для предотвращения старения и утраты Е вы должны объединить Е с функциями директора по маркетингу, финансам, проектированию и HRD. Как же можно управлять таким множеством функций? Как следует вести себя здесь генеральному директору? Обычно эта позиция является проверочной для человека, собирающегося занять пост CEO. Если он не способен справиться с выполнением этих многообразных функций, то лучше узнать об этом заранее.

Организации никогда не должны структурно объединять эти функции в пары: сбыт и маркетинг, производство и конструирование, финансы и бухгалтер, HRD и управление кадрами. В стареющих организациях такое объединение может привести к возникновению патологий. В растущих организациях оно также нежелательно, хотя и допустимо, так как названия должностей не обязательно соответствуют выполняемым функциям. Директор по сбыту и маркетингу в действительности не занимается маркетингом. Маркетингом занимается сам основатель. То же самое справедливо и для финансового директора. В действительности основатель монополизирует роль Е вне зависимости от того, как вы ее назовете. Проблемы возникают тогда, когда организации честно пытаются найти структурное решение. Тогда неверно спроектированная структура будет порождать нежелательное поведение.

Организационный колониализм

Мы диагностировали структуру для простой организации с одним центром прибыли. Компания с несколькими центрами прибыли сталкивается с дополнительной проблемой так называемого организационного колониализма. Что же это такое?

Мы можем использовать одну кривую жизненного цикла для описания организации как единого целого. Однако такая кривая не будет отражать развитие каждого подразделения организации в отдельности.

Компании состоят из подразделений, которые могут находиться в разных точках кривой жизненного цикла. Довольно часто компания, состоящая из многих подразделений, имеет по несколько центров прибыли на этапах Младенчества, «Давай-давай», Расцвета или Аристократизма. Нередко такие организации имеют иерархическую структуру, показанную на рис. 15.5.

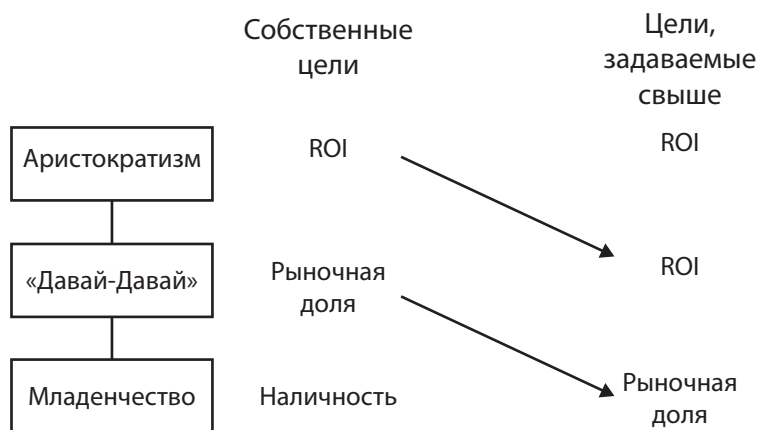


Рис. 15.5. Организационный колониализм

Поскольку компании-аристократы охотно поглощают компании, достигшие этапа «Давай-давай», то подобные конфигурации не являются необычными. Компания, достигшая этапа «Давай-давай», обеспечивает компании-аристократу тот рост, которого та не смогла бы добиться своими силами. В то же время компании, достигшие этапа «Давай-давай», в силу своей неразборчивости часто покупают компании младенческого возраста. Однако в таких структурах может возникнуть серьезная проблема.

Я называю *организационным колониализмом* ситуацию, в которой организации-младенцы подчиняются компании, достигшей этапа «Давай-давай», которая, в свою очередь, подчиняется компании-аристократу. Анализ взаимосвязей с точки зрения их потребностей и надлежащих мер оценки результатов работы позволяет увидеть проблему, порождаемую организационным колониализмом.

Какова цель организации-младенца? Стать безубыточной и получить достаточно средств для выживания. Организации-младенцы ведут непрерывную борьбу за денежные средства. Им всегда требуется больше капитала, чем у них есть. А чего хотят компании, достигшие этапа «Давай-давай»? Увеличение сбыта и темпов его роста — вот цели, которые они ставят перед подчиненными им структурами. Более того, поскольку этим компаниям нужен капитал для финансирования своего собственного роста, то они не склонны делиться им ни с кем. Требования денег очень раздражают эти материнские компании, которые на просьбы о выделении средств отвечают: «Что? Еще денег? Мы давали вам деньги в прошлом

квартале. Когда вы перестанете попрошайничать? К тому же мы хотим выяснить, почему вы не растете так быстро, как мы рассчитываем? Мы выросли за год на 35%, а вы даже близко не подошли к этому показателю. С какой стати мы должны выделять вам больше денег?»

Чего хочет компания-аристократ? Дивидендов. Доходности от инвестиций. Вместо того чтобы давать, она предпочитает брать. Она хочет доить и корову, и теленка. Поэтому она доит компанию, достигшую этапа «Давай-давай», а та просто убивает компанию-младенца, лишая ее ресурсов. Я называю это колониализмом, потому что структурная единица, находящаяся на более высоком уровне, ставит цели, которые отражают ее собственное положение на кривой жизненного цикла, перед подчиненной ей единицей. Она игнорирует цели младшей структурной единицы, соответствующие ее более раннему этапу жизненного цикла.

Наблюдается довольно интересная картина. Организация в целом идет ко дну. У нее есть все компоненты, позволяющие обеспечить омоложение и рост, но ее структура вынуждает различные ее подразделения предъявлять друг к другу дисфункциональные требования. В результате страдает каждая единица. Цели, устанавливаемые родителями, неприемлемы для того этапа жизненного цикла, на котором находятся дети. Эти цели выглядят функциональными только с точки зрения потребностей родителей, которые используют свою власть для достижения желаемых результатов.

Резюме

Четыре фактора оказывают воздействие на **Е**: ментальный возраст менеджеров организации, функциональность их стиля управления, воспринимаемая относительная доля рынка и функциональность организационной структуры.

Для диагностирования организации мы наблюдаем за ее поведением. Результаты наблюдения позволяют определить место организации на кривой жизненного цикла. После этого мы анализируем ее управленческие роли: персонифицируется ли **Е** в лидере или же осуществляется на систематической основе? Если **Е** персонифицировано, то организация еще не достигла этапа Юности, если **Е** систематизировано, то этап Юности у нее уже позади.

Является ли **Е**, измеряемое скоростью изменения и потребностью в активном реагировании на внешнюю среду, достаточным? Если организация стареет, то вам надо выяснить, какой из четырех факторов влияет на ослабление **Е**. Полученный результат должен подтвердить правильность вашей гипотезы о том, где располагается организация на кривой жизненного цикла и почему она там оказалась.

Где же мы теперь находимся?

Ранее я утверждал, что возраст индивида определяется различием между тем, что он ожидает и желает получить. Пока вы хотите чего-то большего и лучшего, чем имеете, у вас есть мотивация к изменению. Это делает вас молодым. Если вы уже больше ничего не хотите, то вы состарились.

Но сказанное не относится к пожилым людям. Они хотят большего, но при этом они находятся в преклонном возрасте. Поэтому они хотят больше здоровья, больше молодости. Что же теперь? Все зависит от того, подконтрольно ли им то, чего они хотят. Идет ли речь о бесплодных фантазиях или же эти люди имеют потенциальный план действий? Здесь мы подходим к вопросу о контролируемости и о ее влиянии на старение.

сарі в течение жизненного цикла

Существуют внутренние и внешние силы, объясняющие, почему сарі по-разному ведет себя на разных этапах жизненного цикла.

сарі может ослабнуть по внутренним причинам. В семейном бизнесе это может произойти из-за ухудшения отношений между родственниками или из-за появления других интересов.

Мы уже отмечали, что до этапа Юности сарі принадлежит основателю, который довольно часто оказывается диктатором. Почему же тогда, если основатель обладает полным контролем, предсказуемость поведения организации оказывается низкой? Ведь она, напротив, должна быть высокой. Причина такой непредсказуемости заключается в том, что до этапа Юности сарі остается персонифицированным. Оно воплощено в основателе, который является великим предпринимателем (Е). Такие основатели непрерывно проводят изменения, не встречая сопротивления. Поэтому непредсказуемость поведения их организаций вполне предсказуема.

Так как основатели все решают сами и полностью контролируют свои компании, то они становятся самонадеянными и авторитарными. Они принимают решения особым образом: интуитивно. Основатели не формулируют своих стратегий, и люди редко понимают смысл их решений. Поэтому, несмотря на полный контроль основателя над своей организацией, она остается ему неподконтрольной.

Отсутствие организационного контроля приписывается отсутствию А — систем, норм и правил. А обеспечивает компаниям основу для их предсказуемости, а также контролирует основателей. Эта основа укрепляется на этапе Юности, после которого организации достигают состояния Расцвета, когда их поведение становится гибким и предсказуемым.

После этапа Юности контроль становится системным, а не персонифицированным. Начиная с этапа Расцвета система постепенно становится

сильнее индивидов, которые ее образуют. По этой причине структура может вызвать утрату Е. Этим будет объясняться повышение предсказуемости и снижение гибкости организации.

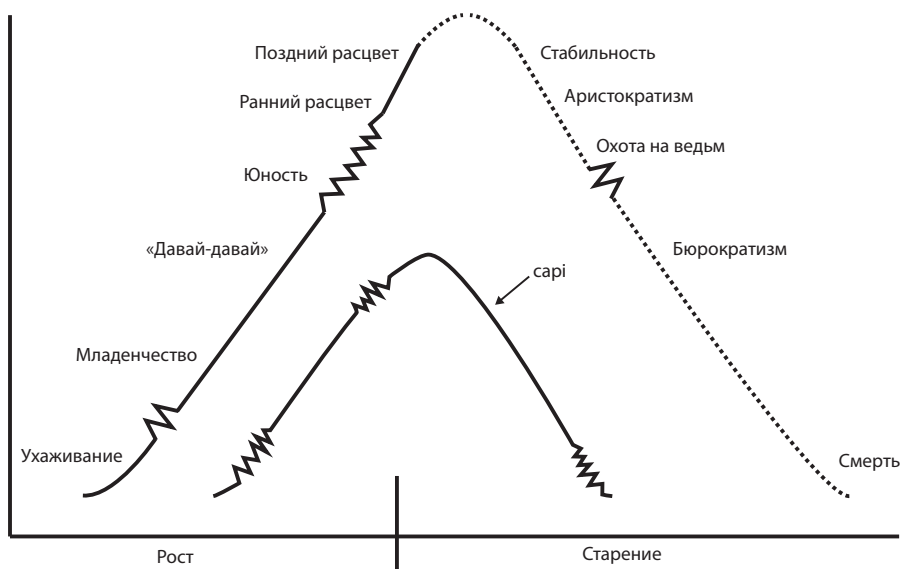


Рис. 15.6. сарі в течение жизненного цикла

Когда сарі ослабевает, заинтересованные группы разлетаются по разным направлениям, и организация становится предсказуемо дряблой. Ни одна группа в одиночку не может руководить организационными изменениями, а поскольку каждая группа имеет собственные интересы, то объединить эти группы и повлиять на изменения оказывается довольно трудно. В конце концов, когда форма становится бесплодной, то есть неспособной выполнить ни одной необходимой функции, наступает полный распад. Старая система умирает, и из ее праха возникает новая (рис. 15.6).

Каковы же внутренние факторы, способные вызвать крах сарі? Давайте рассмотрим, как взаимодействуют личные интересы и меры организационного контроля.

Здоровые, растущие компании находятся под контролем своих основателей, которые обычно обладают сарі. На этапе Младенчества их фокус направлен на выживание. На этапе «Давай-давай» цель тех, кто обладает

контролем, заключается в том, чтобы иметь предмет всеобщих насмешек: лидеры этих компаний хотят, чтобы у них были персональные песочницы. Все прочие интересы — от семейных нужд до требований еще не объединившихся в профсоюз работников — привлекают в лучшем случае их эпизодическое внимание. Эти интересы пока не получили возможности выразить себя, так как на данном этапе основатели еще обладают *sarí*.

Когда организация попадает в Ловушку основателя, эгоизм основателей процветает за счет интересов организации. Стремление основателей к полному контролю — для удовлетворения собственных амбиций — мешает компаниям создавать средства самоконтроля. Никто другой не имеет права играть в песочнице основателя. *sarí* унифицируется и оказывается под контролем, но поскольку оно теперь персонифицировано и монополизировано, то становится дисфункциональным для развития организации. Такие основатели подобны родителям, ограничивающим свободное развитие своих детей-подростков: они предпочитают, чтобы их чада оставались незрелыми, но зато находились под родительским контролем. Подобное может произойти в организациях, состоящих из взрослых людей, управленческое поведение которых является тем не менее незрелым. Даже сорокалетние вице-президенты и члены исполнительных комитетов таких организаций часто демонстрируют мальчишеское поведение. Они часто болтают, хихикают, ссорятся и жалуются друг на друга. При этом они регулярно ходят к «папе» за готовыми оценками и решениями. Они отказываются брать на себя ответственность за все то, на что сами жалуются. Они ждут, что «папа» их пожалеет и решит их проблемы. Их главная жалоба, часто высказываемая с легкой враждебностью, касается самого «папы». Этот «папа» является человеком, обеспечившим рост компании на этапе «Давай-давай». Между ним и его подчиненными существуют сложные отношения любви и ненависти. Подчиненные хотят избавиться от «папы», но при этом понимают, что не смогут управлять компанией без него. Некоторые организации в этой точке останавливаются в своем движении вперед. Изнутри организации не поступает практически никаких сигналов к изменению до тех пор, пока основатель либо не умрет, либо не продаст компанию.

Ситуация с компаниями, оказавшимися в семейной западне, оказывается еще более серьезной. Расхождение интересов может принимать различные формы.

Соперничество взрослых детей является одной из причин, по которой компании теряют *sarí*, оказавшись в семейной западне. Если бразды правления оказываются у старшей дочери, то ее младший брат, который может быть агрессивнее своей сестры, способен начать противиться ее распоряжениям. Я часто замечал, что с учетом порядка рождения детей

и стиля работы родителей стиль детей оказывается легко предсказуемым. Как правило, первый ребенок никогда не бывает предпринимателем (Е), если в «традиционной» семье с неработающей матерью предпринимателем (Е) был сам отец. Такой отец «выжигает» поведение Е из своего ребенка. Большинство первых детей отцов-предпринимателей имеют склонности к А. Второй ребенок, вероятнее всего, будет демонстрировать стиль I. И только третий ребенок может позволить себе стать Е. Разумеется, эти схемы — не железобетонные, и многое здесь зависит от того, является ли семья традиционной или современной.

Младшие дети могут возражать против иерархии лидерства, определяемой порядком рождения. «Это не наследование королевского трона, — заявляют они. — Почему же он (она) обязательно должен быть лидером?»

Семейная гордость легко может возобладать над рациональным управленческим мышлением, и это может стать еще одной причиной ослабления сарі. Для сохранения контроля над компанией членам семьи могут запретить продавать принадлежащие им акции. Например, голосующие акции могут находиться в доверительном управлении у какого-нибудь фонда, полностью контролируемого патриархом семьи. Дети стригут купоны, но не имеют возможности влиять на происходящее. Однако в конце концов происходит неизбежное: дети вырастают, а патриарх умирает. С этого момента неопытные в деловых вопросах дети начинают бороться с профессиональным менеджером за увеличение своего содержания. Папы, способного держать детей под контролем, больше нет, и в организации воцаряется хаос. В таких условиях менеджмент не может действовать профессионально. Некоторые менеджеры уходят, и члены семьи начинают спорить о том, к кому из них должны перейти бразды правления. При этом личные амбиции и корыстные интересы доминируют над потребностями организации.

По большей части такой анализ применим к западным компаниям. Я неоднократно наблюдал, что право первородства гораздо более уважается в восточных культурах, и с точки зрения сохранения сарі процесс наследования власти оказывается в них более стабильным.

На этапе Юности происходит разделение интересов. А не приемлет риска; Е стремится к росту. Если побеждает А, то стратегия неприятия риска доминирует, и организация начинает преждевременно стареть. Если же побеждает Е, то организация возвращается на этап «Давай-давай». Если же Е и А уживаются друг с другом, то организация движется к своему Расцвету.

На этапе Расцвета интересы срastaются. Менеджмент имеет дело с коалицией интересов: акционеры заботятся о доходности своих инвестиций, менеджеры стремятся обеспечить рост, а интерес работников заключается

в улучшении условий труда. Компания не находится под контролем одного человека. Ее план — ее стратегия — объединяет и учитывает интересы всех групп.

По окончании этапа Расцвета интересы снова начинают расходиться. Отделение собственников от менеджеров, происходившее на этапе Юности, было желательным. Оно обеспечило достижение Расцвета. Но со временем оно стало порождать множество негативных последствий. Менеджмент начал больше заботиться о своих интересах, а не об интересах собственников, и его своекорыстие стало оказывать негативный эффект не только на акционеров, но также и на наемных работников. Этого нельзя сказать о новых компаниях из Кремниевой долины, где премирование опционами на покупку акций делает всех работников акционерами и где заинтересованность в росте рыночной капитализации компании оказывается высокой. Как же происходит разрушение *carpe* после этапа Расцвета? Оно обусловлено проявлением так называемого силосного синдрома. Каждое подразделение компании имеет свои цели и получает вознаграждение за их выполнение, но общая ответственность за объединение всех результатов воедино по-прежнему лежит на CEO. Но он не может добиться этой цели. Он не может быть сильнее всей организации в целом. Он не в состоянии в одиночку удержать от распада разваливающуюся на части организацию. Король оказывается голым, даже если он идет впереди организации.

На этапе Аристократизма организация может позволить себе дробление интересов, поскольку каждый из заинтересованных подразумевает получение своих выгод от компании. Так как компания хорошо упитана, то она может насытить всех желающих. Но мирное сосуществование прекращается, как только компания начинает тощать. Теперь, вместо того чтобы отрывать куски от организации, люди начинают рвать на куски друг друга.

Первыми оказываются в проигрыше акционеры. Они видят, что их инвестиции приносят все меньше дохода. Затем компания проводит сокращения, и начинают страдать наемные работники. Топ-менеджеры несут потери в последнюю очередь, но в конце концов и они покидают компанию на своих «золотых парашютах».

Чтобы проверить место организации на кривой жизненного цикла, спросите, кто осуществляет в ней контроль — не номинальный контроль, правом которого обладают собственники, а поведенческий и управленческий контроль. Находится организация под поведенческим контролем индивида или же системы? Если всеми делами заправляет один человек, то организация еще не достигла этапа Юности. Если организация уже имеет систему, осуществляющую контроль, то она уже прошла этап Юности; если же

в ней наблюдается общность интересов групп, образующих *сари*, то тогда она находится в состоянии Расцвета. Если же такая общность интересов уже отсутствует, то тогда пора Расцвета этой организации уже миновала. Начались ли в организации постоянные внутренние сражения? Если нет, то она находится на этапах Стабильности или Аристократизма. Если же да, то организация вступила на этап Охоты на ведьм.

Ослабление контроля может быть вызвано также и внешними факторами. Они могут иметь политическую природу, как, например, в случае, когда государство оказывается вовлеченным в управление организацией и устанавливает новые правила, влияющие на процесс контроля. Правительства многих стран вмешиваются в деятельность организаций в такой степени, что передают право управления ею наемным работникам. По политическим причинам государство помогает рабочим занимать посты, позволяющие влиять на принятие решений. Менеджеры оказываются вынужденными обсуждать со своими подчиненными такие вопросы, которые в прошлом относились исключительно к их компетенции. Принятие решений заходит в тупик, и если создание такой ситуации является частью антипредпринимательской кампании, то менеджеры покидают эту страну, предварительно переведя из нее свои капиталы. Возможно, государство законодательно устанавливает, что и как должно делаться, меняя правила игры. В Германии и в скандинавских странах представители наемных работников обязательно должны присутствовать в совете директоров. Это требование может сразу перевести организацию в состояние Расцвета, минуя этап Юности, но если ее менеджмент не сможет справиться с многообразием интересов, то компания быстро перейдет на этап Аристократизма.

Япония быстро достигла Расцвета, поскольку менеджмент в этой стране скорее поведенчески, чем юридически пытался оптимизировать интересы наемных работников, собственников и менеджмента. В Японии существует культура взаимного доверия и уважения, а внутренний маркетинг проявляется в минимальном объеме; все эти факторы позволили Японии быстро достичь Расцвета. Поэтому в течение какого-то времени эта страна доминировала в мировой экономике. Однако в конце концов она утратила свое лидерство и стала стареть вследствие развития **A**, которое совместно с традиционной сильной в местной культуре **I** порождает процесс бюрократизации. Япония имеет слабо развитое **E**. Ее система образования учит запоминать и усваивать знания, а не учиться и творить. Японии необходимо будет прилагать усилия, чтобы преодолеть кризис развития и изменить систему образования, или же ей придется искать стратегических партнеров, которые помогут ей полнее освоить роли **РАЕI**. Организации в других странах Азии — таких как Малайзия, Гонконг и Сингапур — по-прежнему

пребывают на этапе Юности, нередко попадая в семейную ловушку. В этих странах последовательность рождения детей сохраняет большое значение, а попадание в семейную ловушку не так опасно, как на Западе. Поэтому сарі в таких условиях еще не разрушается. В западных культурах семейные междоусобицы являются более обычным делом. Так как жители азиатских стран все более ориентируются на западный образ жизни, то, если они не выработают формальных систем сохранения I, они также станут страдать западными управленческими болезнями, приводящими к разрушению сарі.

Мы завершили нашу дискуссию о том, как происходят те или иные события, — то есть завершили аналитическую часть этой книги. Теперь мы обратимся к вопросу о том, что следует делать. Как отмечалось в предисловии к данному изданию, эта часть книги намеренно сделана короткой, так как после выхода ее первого издания я написал «Стремление к Расцвету». Эта книга содержит исключительно практические рецепты действий. Читатели, желающие пройти курс занятий по данной теме, могут направлять свои заявки в Институт Адизеса.

Часть 3

Как вырастить здоровую организацию

Глава 16

Организационная терапия

Основываясь на своем опыте работы в качестве организационного консультанта и терапевта, я разработал теорию, обеспечивающую основу для предсказания изменений в организационных культурах: я преуспел в понимании причин изменений; я детально проработал теорию для управления переходом организации с одного этапа жизненного цикла на другой; и, наконец, я проверил эту теорию сам и с помощью моих коллег.

Эта теория и практика ее применения обеспечивают организации ряд очевидных выгод. Они позволяют отличать нормальные проблемы, с которыми организация может справиться своими силами, от аномальных проблем, требующих вмешательства извне. Кроме того, поскольку этапы жизненного цикла предсказуемы, то знание своего положения на кривой жизненного цикла позволяет организациям использовать превентивные меры для того, чтобы смягчить ожидаемые проблемы или избежать их вовсе.

Основы жизни и природа проблем

Жить — значит постоянно решать проблемы. Чем полнее жизнь человека, тем более комплексные проблемы ему приходится решать. Эта логика применима и к организациям. Успешные менеджеры постоянно решают

проблемы. Теперь вы знаете, что организация не имеет проблем только тогда, когда для нее ничего не меняется — то есть когда она мертва. Решить текущие проблемы и не получить новые, еще более сложные, — это значит начать медленно умирать.

Менеджеры, знакомые с данной теорией жизненных циклов, чувствуют себя более свободными благодаря пониманию того, что в наличии проблем нет ничего необычного. Иметь проблемы — это вполне нормально. Проблемы порождаются жизнью, а в случае организаций — их управлением. Что заставляет человека чувствовать себя дискомфортно, так это уверенность в том, что только у него есть проблемы. Это может иметь разрушительные последствия. Знание того, какая из ваших проблем является нормальной и испытываемой многими другими людьми в сходных ситуациях, помогает вам понять, что какие-то из ваших проблем вызваны не вами, а ситуацией, в которой вы находитесь.

Как-то один руководитель, посещавший когда-то мои лекции, пришел ко мне за советом. Он хотел поговорить о многих своих проблемах. Он предложил довести меня до того места, куда я собирался по делам, и по дороге описать все свои кризисы. Я заметил ему, что не все они были слишком серьезными. Я даже намеренно рассказал о собственных управленческих проблемах, чтобы дать ему возможность сделать сравнение. Он был удивлен.

«У вас, как и у всех людей, есть проблемы? Вы выглядите так, как будто у вас их нет вообще».

Теперь пришел мой черед удивляться. Почему он подумал, что у меня нет проблем? Позднее я понял, что он возвел меня в ранг людей, не имеющих проблем, — точно так же, как я поступал с некоторыми другими людьми. Но проблемы есть у всех. Люди, способные представить решение любой задачи простым и легким, подобны уткам: они выглядят спокойными на поверхности воды, но под водой развивают бешеную активность.

Но есть проблемы и *проблемы*. Не все проблемы оказываются нормальными, а так как мы все должны иметь проблемы, то какие из них будут для нас естественными? Позвольте мне в качестве ответа привести следующий пример. Предположим, что я описываю вам человека, который часто громко кричит, просыпается среди ночи и пьет молоко несколько раз в сутки. Является ли такое поведение нормальной проблемой? Большинство людей отвечает на этот вопрос утвердительно, так как они думают, что я описываю новорожденного младенца. А если я скажу вам, что описываю 45-летнего директора компании? Каким будет ваш ответ в этом случае? Вы посчитаете такую ситуацию нормальной?

Нормальные и аномальные проблемы

Чем больше изменяется мир, тем больше он остается неизменным.

Алфонс Карп. Les Guepes

Этот афоризм, по моему мнению, применим к аномальным проблемам. Аномальные проблемы носят хронический характер. Вы пытаетесь их решить и верите, что это вам удалось, но они возникают снова в другом обличье. Вы выбрасываете их в окно, но темной ночью они опять заползают в ваше сознание.

Нормальные проблемы — это уроки жизни. Каждый из нас должен учиться, и все мы учимся, решая проблемы. Наши проблемы продолжают так, как никто из нас не научился всему, что можно знать. Поскольку мы никогда не будем знать всего, то должны быть готовы к появлению бесконечного числа нормальных проблем. Будьте всегда готовы: вам хватит проблем на всю оставшуюся жизнь.

Откуда же происходят проблемы? Чего такого особенного не знают организации?

Как я уже объяснял в предыдущих главах, для того чтобы организация была результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе, она должна исполнять четыре управленческие роли: **РАЕІ**. Ни одна организация не рождается уже достигшей Расцвета, поэтому каждая должна развивать эти роли. С проблемами сталкиваются все организации, потому что в любой момент времени хотя бы одна из этих ролей остается не освоенной в полной мере. Даже в период Расцвета, когда все роли должны быть освоены полностью, организация сталкивается с проблемой максимально длительного нахождения на этом этапе, то есть недопущения ослабления ни одной из четырех ролей.

Большинство организаций инстинктивно развивают последовательно по одной роли, следуя по типичному пути, вместо того чтобы пытаться достичь одновременного сбалансированного развития всех четырех управленческих ролей — что я описываю как движение по оптимальному пути (рис. 16.1). При развитии одной роли — то есть одной способности — в течение конкретного периода времени всегда существует опасность того, что если организация столкнется с трудностями, то у нее возникнут аномальные, а возможно, в итоге и патологические проблемы.

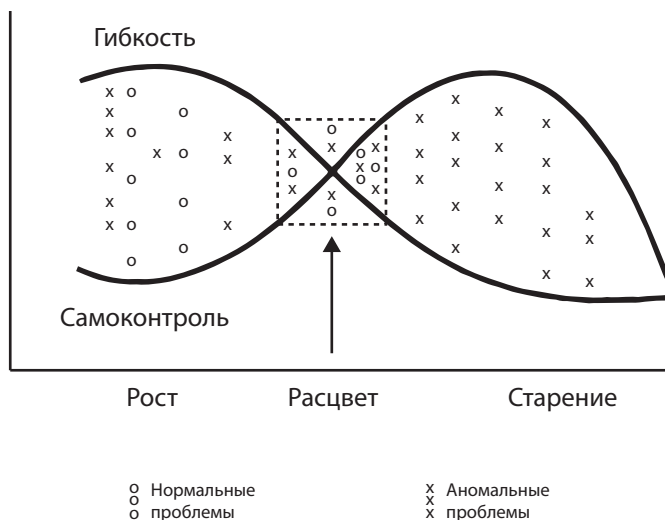


Рис. 16.1. Нормальные и аномальные проблемы

Методология Адизеса является диагностической, позволяющей выявлять различные типы проблем. Будучи методологией вмешательства, она одновременно является и лечебной, и профилактической. Ее цель заключается в том, чтобы помочь организации справиться с нормальными и аномальными проблемами развития и старения, достичь состояния Расцвета и развить в себе внутренние способности, позволяющие находиться в этом состоянии как можно дольше.

Природа изменений

Изменения неизбежны и вечны. Как я уже отмечал, изменения порождают внутренние и внешние дезинтеграции. Если организация не адаптируется к внешним изменениям, то она шагает не в ногу с рынком и не удовлетворяет те потребности, для удовлетворения которых она существует. В конкурентной среде, типичной для делового мира, покупатели игнорируют такую организацию. Они не делают повторных покупок. Объем сбыта перестает расти, а затем начинает падать. Организация страдает от внешней дезинтеграции: ее способности не соответствуют потребностям рынка.

Изменения вызывают также и внутреннюю дезинтеграцию. Организация может попытаться реактивно или проактивно адаптироваться

к изменениям во внешней среде, но она неизбежно столкнется с проблемами, поскольку все организации, подобно системам, включают в себя подсистемы, а эти подсистемы не меняются синхронно¹. Одни подсистемы изменяются быстрее других, и в результате отсутствия координации изменений организация расклеивается, трещит по швам и разваливается на части. Даже если организация не стремится соответствовать изменениям во внешней среде, она может пережить внутреннюю дезинтеграцию. Внутренние изменения происходят независимо от событий во внешнем мире: люди меняются, когда меняются их внутренние потребности. Поэтому дезинтеграция неизбежна независимо от того, играете ли вы в причинах ее появления активную роль или нет.

Все разваливается на части. И если вы не предпринимаете никаких мер, то наступает хаос. Но человеческая натура не может принимать дезинтеграцию как перманентное явление. Люди стремятся провести реинтеграцию. Если им это не удастся, то они становятся психологически, патологически дезинтегрированными.

Недавно я познакомился с деятельностью организационных терапевтов Карлоса Слущки и Сары Кобб² и понял, что дезинтеграция не является устойчивым состоянием³. Люди не могут постоянно жить в условиях дезинтеграции⁴. Им необходимо принимать решения, что-то объяснять и переосмысливать накопленный опыт. На индивидуальном уровне мы разрабатываем сценарии для объяснения наших проблем. Наши родители сбивали нас с толку; наши учителя или начальники являются источниками наших трудностей; и так далее. Чтобы подвести проблему к закрытию, мы должны ее объяснить. Когда это нам не удастся, мы обращаемся к богу, возлагая на него все надежды или всю вину. Все мы не раз слышали следующие объяснения: «Черт меня дернул это сделать» или «Это божья воля». Люди стремятся к интеграции⁵. Нам необходимо *как-то* объяснить наши проблемы и, объясняя их, интегрировать то, что распалось на части.

То, как осуществляется интеграция, может иметь желательные или нежелательные последствия. Иногда интеграция может вызвать более серьезные проблемы. Чтобы придать значение своим проблемам, организации, общества и люди создают легенды — повествовательные объяснения, играющие роль *воспринимаемых* решений. Многие люди полагают, что просто благодаря знанию своих проблем можно найти их решения. Однако теперь мы знаем, что «решения», которые мы находим, часто воспроизводят проблемы, которые мы пытаемся решить⁶. Религия является интегрирующим фактором, который в той или иной форме становится более привлекательным, когда происходят изменения и усиливается дезинтеграция. Не все решения, подсказанные религией, имеют объединяющий или целительный

эффект. Некоторые религии, к примеру, содержат элементы расистской или фашистской идеологий, способных дезинтегрировать и отдельных людей, и целые народы. Они дисфункциональны и деструктивны для человечества в целом⁷. Когда темп изменений ускоряется, мы наблюдаем больше, а не меньше религиозных войн глобального масштаба.

Не все повествования и легенды, даже те, что способны обеспечить интеграцию, функциональны⁸. Легенда может оказаться функциональной или дисфункциональной в зависимости от того, что она делает для организации и что мы делаем с ней. Часто такие объяснения заключаются в том, что стоит на пути способности организаций обращаться к вызовам, с которыми они сталкиваются. Некоторые легенды подавляют способность человека, организации или общества поддерживать процессы изменения и адаптации⁹. Они обеспечивают интеграцию, но при этом замораживают статус-кво¹⁰. Они подобны сломанной руке, кость которой была зафиксирована в гипсе в неправильном положении. Теперь рука срослась, но двигать ею больно и трудно. Хирург может предложить специально сломать эту руку, чтобы затем зафиксировать ее в нужном положении и обеспечить ей правильное срастание. Для нас, лидеров организаций или организационных терапевтов (до сих пор называемых консультантами), задача заключается в анализе функциональности существующей интеграции. Если она дисфункциональна, то наша роль заключается в ее прекращении и в сотрудничестве с организацией в разработке нового функционального повествования, новой схемы, которая обеспечит не только интеграцию, но и адаптацию в случае изменения ситуации¹¹. Организация должна иметь внутренние способности для реинтеграции самой себя своими собственными силами. Или, как сказала Мери Кей, известная основательница успешной сети магазинов: «Если вы хотите увидеть секрет моего успеха, то позвольте мне показать вам шрамы на моих коленях».

*Успех измеряется не тем, как редко вы падаете,
а тем, сколько раз вы находите в себе силы снова
встать на ноги.*

Роль терапевта

Если причиной всех проблем является дезинтеграция, то лекарством от всех проблем, по определению, будет интеграция¹². Работа вашего домашнего врача или семейного терапевта заключается в том, чтобы интегрировать или исцелять, чтобы делать систему здоровой в целом и способной к постоянному воссозданию себя в качестве таковой¹³. (Отметьте, что слова

whole («целый») и heal («исцелять») имеют общий индоевропейский корень *kailo* — «целый», «неповрежденный».)

Менеджмент, лидеры организаций и профессиональные консультанты должны быть организационными терапевтами, сначала вызывающими изменения, а потом проводящими лечение путем объединения в новое целое тех частей, на которые распалась организация в результате изменений. Успешные менеджеры должны уметь справляться с нормальными проблемами, а организационных терапевтов следует приглашать для решения аномальных проблем.

Менеджеры и консультанты по менеджменту должны отвечать за проведение необходимых и желательных изменений, за диагностику последующей организационной дезинтеграции и за руководство процессом объединения частей организации на новой основе. Каждый лидер организации является терапевтом широкого профиля, умеющим проводить изменения, разрушать старые дисфункциональные парадигмы интеграции и реинтегрировать части в новое функциональное целое. Разумеется, вновь интегрированное целое подвержено тем же процессам изменений, дезинтеграции и реинтеграции. Если лидер организации не может руководить этим процессом по причине его сложности или отсутствия у лидера необходимого опыта, то тогда требуется вмешательство извне.

Успешный менеджмент или терапия (так называемый консалтинг) не только устраняет проблемы. Он должен фокусировать энергию на устранении проблем, с которыми сталкивается организация на текущем этапе жизненного цикла, на закладывании основ и на подготовке организации к решению проблем следующего этапа. Организация, достигшая Расцвета, не является исключением из этого правила. Она подобна чемпиону Олимпийских игр, для которого получение желанной золотой медали не становится сигналом к прекращению тренировок. Чтобы оставаться в состоянии Расцвета, организации необходимо продолжать тренироваться и иметь сильных конкурентов. Такая организация должна уметь предсказывать устранимые причины неизбежного старения. Организация может оставаться в состоянии Расцвета до тех пор, пока она обеспечивает свое непрерывное омоложение.

Типы интеграции

Существуют два частично совпадающих типа интеграции: внешняя и внутренняя.

Внешняя интеграция определяется той степенью, в которой организация интегрирована во внешнюю среду. Оно является функцией того, насколько хорошо организация интегрировала свои способности с возможностями,

предоставляемыми рынком. Например, диверсификация продукции должна отражать сегментацию рынка.

Если для создания и сохранения внешней интеграции организация направляет функциональную энергию на удовлетворение нужд своих клиентов, то я называю такие усилия «внешним маркетингом».

Внутренняя интеграция определяется степенью сотрудничества внутри организации; при этом энергия, направляемая организацией на достижение внутреннего сотрудничества, является энергией внутренней интеграции. Внутренняя интеграция зависит от взаимного доверия и уважения, существующих в культуре организации. Некоторые организации не имеют ни внутренней интеграции, ни культуры сотрудничества, ни взаимного уважения и доверия. Чтобы получить предсказуемые результаты, члены таких организаций должны расходовать время и энергию на «продажу» своих идей друг другу. Я называю такую организационную политику «внутренним маркетингом». Подобное напрасное расходование энергии является негативным феноменом.

Направление энергии на внешний маркетинг является позитивным фактором. Оно помогает интегрировать организацию с изменяющейся внешней средой. В то же время наличие внутреннего маркетинга является тревожным симптомом. Внутренний маркетинг поглощает энергию, которая могла бы быть направлена на внешний маркетинг. В организациях с развитым взаимным доверием и уважением внутренний маркетинг практически отсутствует.

Когда появляется внутренняя интеграция — взаимное доверие и уважение, которые должны стать неотъемлемой чертой организационной культуры и постоянно развиваться, — организация наслаждается внутренним миром и получает возможность направлять свои ограниченные силы на внешнюю интеграцию¹⁴.

Когда организация достигает устойчивой внутренней и внешней интеграции, она устойчиво получает предсказуемые желаемые результаты.

Из курса физики нам известно, что в любой момент времени устойчивые системы обладают фиксированной энергией. Например, даже самые активные и энергичные люди имеют в своем распоряжении не более 24 часов в сутки. Подобно людям, организации и страны в каждый момент времени также обладают фиксированной энергией.

В течение многих лет я видел, что организации — и, как я предполагаю, возможно, все системы — распределяют свою фиксированную энергию предсказуемым образом: внутренний маркетинг неизбежно получает приоритет над внешним; на внешний маркетинг направляется только та энергия, которая остается после удовлетворения всех потребностей внутреннего маркетинга.

На своих лекциях я часто задаю слушателям следующий вопрос: «Кто из вас согласен полететь со мной в Лос-Анджелес сразу же по окончании занятий? Там я продемонстрирую вам, как можно за неделю совершенно законно заработать \$100 млн. При этом вам не надо будет вкладывать ни цента своих средств. К тому же любой риск абсолютно исключен. Это серьезное предложение». Разумеется, руки поднимают все присутствующие.

«Вы подняли руки, — продолжаю я, — потому что сделали какие-то предположения. Вы полагаете, что вы здоровы. Но я не уверен, что кто-то из вас поднял бы руку, если бы ему во время предыдущего перерыва сказали: “Звонил ваш доктор. У вас обнаружили рак. Вам необходимо срочно ложиться в больницу на операцию или для проведения химиотерапии”. В такой ситуации вы вряд ли бы подняли руку. Скорее всего ваша реакция на мое предложение была бы следующей: “Если бы вы сказали мне это месяцем раньше!”»

Затем я продолжаю: «Кто из вас мог бы принять плохое решение или не принять хорошее, если бы страдал от сильной простуды или головной боли?» И вновь в ответ поднимается лес рук.

«А что, если бы вы захотели посетить в больнице своего друга, попавшего туда после автомобильной катастрофы? Разве доктор не ограничил бы ваш визит несколькими минутами? Почему, как вы считаете? Больной человек должен направлять всю свою энергию на восстановление функций организма. Только после этого он может уделить часть своей энергии вам».

Видите ли вы связь между этими примерами? Все системы направляют имеющуюся у них ограниченную энергию на «внутренний маркетинг» и только «профицит» энергии направляют на «внешний маркетинг».

Какое количество энергии поглощает внутренний маркетинг, зависит от того, каким является внутреннее доверие и уважение в системе¹⁵. Представьте себе высоко образованного молодого человека, имеющего диплом Harvard Business School и \$100 млн, полученных в наследство от родителей. Преуспеет ли он в жизни? По-видимому, у него есть для этого все возможности и все необходимые связи. Правильно? Но что вы скажете, если я сообщу вам, что этот человек лишен чувства собственного достоинства и не уверен в своих силах. Что большая часть его энергии расходуется впустую. Что он не знает, что ему делать. Будут ли люди одобрять такое поведение? Он не сможет справиться с внешними проблемами до тех, пока не приведет в порядок свое душевное состояние. Часто такой душевный порядок достигается с помощью терапии.

Та же модель помогает нам понять организационные проблемы и их решения. Многие стареющие организации приглашают меня помочь им выработать стратегии повышения конкурентоспособности. У них есть

деньги, много денег. Они обладают современными технологиями. Они хотят, чтобы я помог им выработать маркетинговую ориентацию. Неизменно я обнаруживаю, что их проблема заключается не в незнании принципов маркетингового или стратегического планирования. Они их прекрасно знают. Они способны написать целую книгу по этим темам. Их проблема состоит в том, что они не могут обратиться к вопросам быстро меняющейся внешней среды, потому что члены этих организаций заняты внутренним маркетингом. Отдел сбыта воюет с производственным отделом, отдел главного конструктора — с отделом маркетинга, а финансовый и юридический отделы сражаются против всех. Такая озабоченность внутренними делами полностью поглощает энергию каждого подразделения¹⁶. Когда покупатель направляет заявку кому-нибудь из работников такой компании, то нередко слышит в ответ: «Подождите до завтра, сегодня у нас нет сил заниматься вами».

Всем должно быть понятно, что если энергия организации направляется на внутренний маркетинг, то это происходит за счет внешнего маркетинга. Другими словами, организация оказывается и нерезультативной, и неэффективной. Продолжительная озабоченность внутренним маркетингом может породить аномальные, а в итоге и патологические проблемы. В этом случае организации потребуется новая энергия из внешнего источника: усилия организационного терапевта, способного изменить ее поведение.

Организационная интеграция

Роль организационного, как и любого другого, терапевта заключается в проведении интеграции. Тех, кто занимается внутренней интеграцией, обычно называют специалистами по организационному развитию, фасилитаторами и т. п. Тех же, кто осуществляет внешнюю интеграцию, называют разработчиками стратегических планов и консультантами по вопросам менеджмента. Процесс вмешательства, предлагаемый Адизесом, отличается от обоих этих подходов: он обеспечивает внешнюю и внутреннюю интеграцию посредством реализации системной программы проведения изменений¹⁷.

Внутренняя и внешняя интеграция являются необходимыми, но не достаточными условиями здоровья организации. Если организация занимается только внутренней интеграцией, то ее неспособность достичь быстрых результатов во внешней интеграции вызовет недоверие к системе как таковой. Люди начинают чувствовать, что они «попусту тратят время» и «создают видимость работы». Однако осуществление только внешней интеграции обычно сводится к подготовке профессионально составленного

плана действий, который почти никогда не реализуется на практике. Синхронизация этих двух процессов интеграции является сама по себе сложной задачей, которую успешно решает программа Адизеса.

Методология Адизеса

Программа Адизеса учит «лидеров изменений» тому, когда им следует фокусировать усилия на внешней интеграции, когда — на внутренней, а когда на обоих направлениях сразу. Инструменты систематизированной программы поддерживают процессы внутренней, внешней и одновременно внутренней и внешней интеграции¹⁸. Обеспечиваемое ею систематическое терапевтическое вмешательство позволяет анализировать состояние организаций и определять, в зависимости от их положения на кривой жизненного цикла, что в них нормально, а что нет. Методология намечает зависящую от этапа жизненного цикла терапию, которую осуществляет сама организация. Структура каждой организации, ее стиль руководства, система вознаграждения, процесс планирования, цели и прочие особенности могут быть желательными или деструктивными в зависимости от положения организации на кривой жизненного цикла¹⁹.

В течение многих лет я думал над названием для разработанных мной программы и процесса. Программа не является консалтинговой: консалтинг, в общем случае, по-прежнему вызывает медицинскую аналогию выписывания рецепта. Не является она и консультацией по реализации процесса. Консультанты по реализации процессов фокусируются на самом процессе и не обязательно обращают внимание на структуру и стратегии, необходимые для внешнего сцепления. Нельзя назвать ее и тренинговой программой. Большинство тренинговых программ предлагают решения и предоставляют клиенту возможность самому идентифицировать проблемы.

В результате я назвал свой процесс *симбергетической методологией*. Это *симбиотический* процесс, который повышает осознанность взаимосвязей и обеспечиваемые ими выгоды; и одновременно это *синергетический* процесс, в котором интегрированное и правильно взаимосвязанное многообразие дополняется потенциалом роста. Я долго верил, что слово «консультант» не подходит для отражения того, что мы делаем, а выражение «организационный терапевт» выглядит пугающе: оно подразумевает наличие у организации какой-то болезни. Мы пробовали называть тех, кто применяет нашу методологию, «организационными инструкторами», но против этого возражали наши клиенты, директора компаний: по их мнению, у кого-то могло сложиться впечатление, что эти инструкторы

указывают директорам, что им следует делать. Название «интегратор» является слишком пассивным, потому что оно означает посредничество, содействие, консультирование по организации процесса, а мы делали нечто большее. Поэтому после многих лет блужданий в пустыне я готов остановиться на названии симбергия и называть людей, занимающихся применением симбергической методологии, организационными симбергистами.

Вы можете спросить, почему я согласился пойти на трудности придания статуса торговой марки тому названию, которое я выбрал для представления своей концепции. Это произошло потому, что довольно часто я видел примеры выхолащивания методологий в результате их некомпетентного применения. Совместное участие в управлении, качество трудовой жизни, кружки качества, тотальное управление качеством и реинжиниринг являются лишь немногими недавними жертвами такой некомпетентности. Люди читают книгу, и прежде, чем вы узнаете о написанном в ней, они продают свои способности применять новую теорию. Чтобы защитить свою методологию от таких преждевременных применений, я официально зарегистрировал ее название и создал школу для ее преподавания в штате Калифорния.

Успешная интеграция

Успех организации является функцией несоответствия между внешним и внутренним маркетингом. Чем меньше организация занимается внутренним маркетингом, тем больше энергии у нее остается для внешнего маркетинга, который повышает ее интеграцию с внешней средой. Компании, которые являются внутренне и внешне интегрированными, находятся в состоянии Расцвета. Организационные симбергисты помогают компаниям справляться с аномальными проблемами, с которыми не может самостоятельно справиться их менеджмент, предоставляя им инструменты для самоинтеграции. Изменения постоянно ставят интеграцию под угрозу: и изменения во внешней среде, в которой действует организация, и внутренние изменения, вызываемые продвижением организации по этапам жизненного цикла или же отсутствием этого продвижения.

Как же следует действовать?²⁰ Об этом мы говорим в следующей главе.

Глава 17

Лечение организаций на типичном пути: метод учета непредвиденных обстоятельств

Лечение на этапе Младенчества

Что происходит и что должно происходить на этапе Младенчества? Организации фокусируют свои усилия на результатах, а вопросы креативности отходят на второй план. В течение этого периода основатели легко могут лишиться своего прежнего эмоционального настроения и энтузиазма. Помимо чувства гордости за создание собственного дела они мало что получили за все свои труды. На этапе Младенчества они в лучшем случае чувствуют, что контролируют свой бизнес.

Организациям-младенцам я настоятельно рекомендую формировать «внутренний», то есть состоящий из членов организации, а не «внешний» совет директоров. Основатели компаний, находящихся на этапе Младенчества, нуждаются в мощной эмоциональной поддержке. Хотя организациям-младенцам,

безусловно, больше всего требуется юридическая и финансовая помощь, они легко могут получить ее из внешних источников. Однако огромное значение имеет и эмоциональная поддержка, которую нельзя купить на стороне. Юристы и бухгалтеры, входящие в совет директоров, вероятно, будут уделять слишком много внимания реальным результатам. И они будут проверять их и требовать достижения целевых показателей, пользуясь своим правом голоса, так что полностью погасят энтузиазм основателя и заставят его отказаться от всех инновационных проектов. Они дадут основателю почувствовать, что не он контролирует организацию. Поэтому юристы и бухгалтеры должны привлекаться только в качестве платных консультантов.

Организации-младенцы нуждаются в постоянном и пристальном контроле. Им требуется внимание, питание, поддержка и защита. Поскольку такие организации не имеют систем, то они легко могут попасть в беду. Тогда все их потребности придется удовлетворять практически мгновенно.

Организационные симбергисты должны выполнять в организациях-младенцах по крайней мере две функции. Во-первых, они должны давать организациям правильное понимание того, чего они могут добиться в действительности; во-вторых, они должны помогать им находить ресурсы, необходимые для практического достижения поставленных целей. Работа этих терапевтов заключается в том, чтобы спланировать денежные потоки, ориентированные на решение реальных задач. Кроме того, они обязаны защищать основателей от принятия на работу посредственных специалистов и удерживать от преждевременной раздачи акций компании. Организации-младенцы должны знать, как они смогут расти и как им вырабатывать реалистичные ожидания. Пока что они неопытны и часто принимают на себя невыполнимые обязательства. Поскольку эти организации обладают малыми ресурсами, то часто оказываются вынужденными работать слишком много. При этом они теряют видение общей ситуации, и их ожидания возможного ограничиваются тем узким миром, в котором они существуют. Так как организации-младенцы часто оказываются перегруженными второстепенными и рутинными делами, то они растрачивают свои ресурсы по мелочам. А ресурсы этих организаций очень скудны. Они ведут прямо-таки спартанский образ жизни. Часто им не хватает оборотного капитала. Организационные терапевты должны держать их за руку и помогать справляться с возникающими кризисами. В то же время, что не менее важно, симбергисты должны помогать им распознавать то, чего *не следует* делать.

Консультанты часто советуют организациям-младенцам анализировать внешние условия, планировать будущие потребности в денежных потоках и прогнозировать сбыт, производство и потребность в кадрах. Хотя заниматься всем этим действительно необходимо, все же молодые компании

не должны относиться к таким обязанностям слишком строго. Попытки превращения организации-младенца в жестко структурированную и хорошо предсказуемую организацию обычно имеют пагубные последствия. Руководители большинства организаций-младенцев должны выполнять всю работу самостоятельно. Для чего тратить время на стандартные оперативные процедуры, которые приведут к снижению организационной гибкости и производительности и поставят под угрозу способность организации к выживанию в высококонкурентной среде?

Некоторые организации-младенцы тратят неоправданно много времени на развитие систем или на покупку компьютерной техники, намного превышающей их потребности. Другие же строят себе шикарные офисы задолго до того, как начинают зарабатывать достаточно денег на подобную роскошь. Я знаю одного основателя, который в первые дни работы своей компании купил самые современные системы, снял помещение под офис в престижном районе и ввел такие строгие организационные процедуры, что абсолютно не оставил места для импровизации. Организация не потянула таких расходов и утратила свои исходные преимущества, в том числе гибкость и адаптивность.

Организационные симбергисты должны распределять в организациях-младенцах задания, позволяющие вырабатывать навыки прогнозирования, анализа и планирования. Поскольку такие организации-младенцы недостаточно крупны, чтобы позволить себе коллективную работу над заданиями, то ответственность за их выполнение возлагается на отдельных индивидов. Сроки выполнения заданий должны быть разумными, поскольку все в этих организациях перегружено работой, и пока организации находятся на правильном пути, нет никакой необходимости устанавливать жесткие временные ограничения.

Некоторые организации-младенцы не могут развить в себе способностей к Е, так как их основатели сами истощили свой предпринимательский потенциал. В таких случаях организации оказываются в западне Одинокого рейнджера, которая может стать их могилой. Такие компании либо умирают вместе с их владельцами, либо начинают развиваться при смене менеджмента.

Чтобы компания перешла на этап «Давай-давай», стиль ее руководства должен описываться как **PaEi**, а роль симбергиста должна заключаться в облегчении осуществления этого стиля или, если это оказывается невозможным, в замене руководства.

Владельцам компаний-младенцев не следует переуступать свои права собственности и терять контроль над организацией. Им рекомендуется рассматривать различные варианты сцепления компании или использования предусмотренных законом структур, обеспечивающих контроль над

верхним уровнем иерархии. Многие люди могут присоединиться к иерархии, становясь собственниками на разных уровнях, но главный собственник никогда не должен терять общего контроля.

Поскольку организациям-младенцам постоянно не хватает денежных средств, я предлагаю, чтобы они готовили поэтапные квартальные планы движения финансовых потоков и осуществляли еженедельный контроль их исполнения. Отчеты о прибылях и убытках, данные в которых представляются нарастающим итогом, не обеспечивают адекватного контроля, поскольку они не учитывают снижение ликвидности дебиторской задолженности и материальных запасов. Поэтому организациям-младенцам крайне важно пристально следить за оборотом запасов и погашением дебиторской задолженности. И вновь, лидеру изменений — СЕО или симбергисту — необходимо следить за тем, чтобы эти исходные системы А внедрялись в организации для обеспечения ее внутреннего и внешнего роста.

Лечение компаний, достигших этапа «Давай-давай»

Какие типы терапии следует применять к компаниям, достигшим этапа «Давай-давай»? Е и сарі находятся в них на высоких уровнях. Компании прекрасно работают и чувствуют себя способными взяться за любое дело в любой момент времени. Разумеется, именно так они и попадают в беду. Они принимают решения и обязательства, которые никогда не следовало бы принимать, и начинают заниматься теми видами деятельности, о которых знают очень мало или вообще ничего не знают.

Менеджеры организаций, достигших этапа «Давай-давай», всегда должны помнить о том, что они постоянно ходят по краю пропасти. Они должны готовиться к грядущему переходу на этап Юности. Они должны готовиться к тому, чтобы институционализировать Е и сарі.

На этапе «Давай-давай» желательно начать развивать навыки командной работы. Организация должна укреплять интеграцию (I) для создания среды, которая потребует в дальнейшем меньшего количества официальных правил. Если организация обеспечит I, она сможет сократить свою потребность в административных системах. Интегрирующие силы — коллективные действия — выступают в качестве заменителя технократических, бюрократических и административных решений; то есть эти силы институционализируют процесс принятия решений на этапе Юности.

Правильное симбергетическое вмешательство на этапе «Давай-давай» предусматривает помощь организациям в осознании того, чего им *не следует*

делать. Это необходимо потому, что на данном этапе организации размазывают свои ресурсы очень тонким слоем, энергично берясь за слишком многие дела сразу. В этом заключается первое задание, которое симбергист должен дать компании: менеджерам необходимо составить список всех имеющихся проектов — осуществляемых, только что начатых и находящихся в стадии рассмотрения. Далее менеджеры должны оценить материальные и временные ресурсы, необходимые для завершения каждого проекта. Большинство компаний, достигших этого этапа, испытывают шок, когда обнаруживают, что планируют завершить некоторые проекты в течение года. Чем быстрее компания понимает необходимость установления приоритетов, тем раньше она сфокусирует свои усилия и станет более эффективной. Компания должна почувствовать пределы своих сил и понять, что в мире ограниченных ресурсов превалирует закон об издержках неиспользованных возможностей. Делать что-то одно означает невозможность делать что-то другое; при этом издержки делания чего-то одного равняются цене неделания чего-то другого.

В работах Пола Самуэльсона¹ часто упоминается один простой экономический закон, известный под названием закона о пушках и масле*. На этапе «Давай-давай» этот закон обычно приносит неприятные открытия тем организациям, члены которых хотят иметь и больше пушек, и больше масла.

После того как организация определит свои приоритеты, ей необходимо подробно разработать цели и установки. Организационному симбергисту нужно приложить немало усилий, чтобы облегчить осуществление планов организации. Он должен постоянно следить за тем, как добавляются новые задания, и давать организации понять, когда она нарушает свои собственные приоритеты. Компании, достигшие этапа «Давай-давай», обычно беспокойны и неугомонны.

Эти организации не любят, когда их ведут за руку, и поэтому они часто угрожают прекратить сотрудничество со своими терапевтами. Их сотрудники не понимают того, что для обдумывания будущих действий им необходимо время, которое они могут получить, только оторвавшись от повседневных дел. Ясно, что эти организации должны пройти период созревания. Их работники настолько воодушевлены своими результатами и своими идеями, что не имеют терпения выслушивать проповеди о том, какую цену им придется заплатить завтра за сегодняшнюю неразбериху.

Члены организаций, достигших этапа «Давай-давай», просто слишком заняты, чтобы тратить время на свою систематизацию, и не видят

^{*} Имеется в виду закон замещения, который гласит, что при полном использовании ресурсов и неизменной технологии увеличение производства одного продукта приводит к сокращению другого. *Прим. ред.*

краткосрочных выгод от затрат времени на подобные усилия. Большинство организаций, вознаграждающих тех, кто обеспечивает реальные результаты, пренебрежительно отзываются о тенденциях к систематизации и не демонстрируют практически никакого желания привлечь независимых специалистов, способных облегчить проведение изменений. Поэтому нужно просто подождать, пока в этих организациях завершится естественный процесс взросления. Однако если компании по-прежнему остаются неспособными к самоорганизации и не просят о помощи извне, то они рискуют оказаться в Ловушке основателя.

Симбергисты формируют команды из двух-трех человек для помощи компаниям в выполнении полученных заданий. Эти терапевты тратят много времени на последовательное распределение большого числа маленьких заданий, поскольку люди в компаниях, находящихся на этапе «Давай-давай», слишком нетерпеливы для того, чтобы дожидаться получения отложенного вознаграждения. Все задания невелики по объему и могут быть выполнены очень быстро. Если организация не видит немедленных результатов, то она утрачивает интерес к лечению и отказывается от его продолжения.

Как выйти из Ловушки основателя или семьи — институционализация E и CAP1

Различие между этапом «Давай-давай» и этапом Расцвета состоит в том, что в первом случае E и cap1 персонифицированы, а во втором — институционализированы в структуре и в процессе управления. Другими словами, на этапе Расцвета E и cap1 систематизированы. Если на этапе «Давай-давай» компания создает культуру, поощряющую сотрудничество, самодисциплину, взаимное доверие и уважение, то тогда она может избежать трудностей этапа Юности.

Еще один важный момент. Каждая организация имеет четыре подсистемы (рис. 17.1): взаимодействия с клиентами, E; трансформации, P; человеческих факторов, I; и финансовых факторов, A. Каждая из этих подсистем имеет компонент развития, e, и компонент сохранения, p.

Функция E отражается в маркетинге, разработке процессов, развитии человеческих ресурсов и финансах.

Проблема организаций, достигших этапа «Давай-давай», — проблема, способная породить Ловушку основателя, — состоит в том, что лидеры монополизируют E. При этом они сосредотачивают в своих руках ответственность за принятие маркетинговых, технических, финансовых и кадровых решений. Основатели могут быть гениями в одной или даже нескольких областях, но крайне редко — сразу во всех четырех.

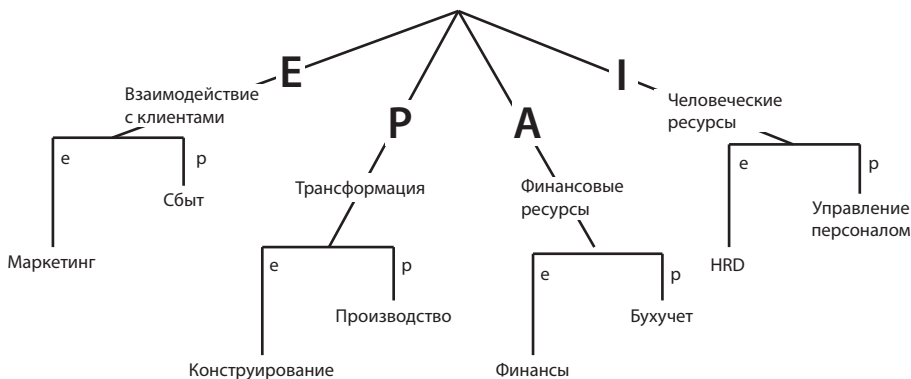


Рис. 17.1. Четыре подсистемы, имеющиеся в любой организации

Если основатель считает себя, к примеру, гением маркетинга, то он не позволит никому другому принимать маркетинговые, управленческие, технические и кадровые решения или проводить в этих областях какие-то изменения. Все эти области имеют отношение к роли **Е**, которую он монополизировал. Хотя основатель хорошо освоил только одну подсистему **Е**, он не позволяет своим подчиненным иметь свободу выбора других решений, имеющих отношение к другим **Е** решениям.

На этапе Младенчества такой монополизм и унификация имеют смысл. Маркетинговый, технологический, финансовый и кадровый факторы тесно связаны между собой. На этом этапе они практически идентичны. Принятие решения в одной из этих областей мгновенно оказывает влияние на другие. На этапе Младенчества основатели экспериментируют, пытаются найти формулу успеха. Монополизация этих четырех областей вполне оправдана и даже желательна. Позднее, после этапа «Давай-давай», для институционализации **Е** организации необходимо разделить эти четыре области и передавать контроль над ними от индивида к структуре — в маркетинговый, конструкторский и финансовый отделы и отдел HRD. Это должно произойти даже несмотря на то, что основатели будут препятствовать такой передаче полномочий из опасений потери контроля над организацией.

Симбергист — терапевт или CEO — должен возглавлять эту трансформацию. Она должна начинаться с идентификации проблемы, постановки диагноза и разработки плана действий. Группа вырабатывает единое мнение о положении организации на кривой жизненного цикла, после чего наступает время для институционализации **Е** и сарі.

На следующей сессии группа определяет миссию и форму, договариваясь о приоритетах организации и о том, что она будет и чего не будет делать. В ходе этого процесса группа налаживает коммуникации, что позволяет повысить взаимное доверие и уважение. Наступает время для структурной перестройки организации.

Прежде всего, функции осуществления (Р) — сбыт и производство — структурируются таким образом, чтобы отражать географию работы компании и ее товарный ассортимент. Области Е не затрагиваются до тех пор, пока не будет полностью стабилизировано Р. После этого легитимизируются четыре функции Е. Основатель берет на себя ответственность за деятельность всех отделов Р и Е. Однако довольно быстро становится ясно, что здесь слишком много работы для одного человека. Поэтому основатель делегирует исполнение ролей Р или Е. Большинство предпочитает делегировать Р. Если основатель отказывается от делегирования, то его следует простимулировать. Если он продолжает упорствовать, то симбергист должен прекратить дальнейшие попытки. Основателю можно предоставить возможность управлять Р до тех пор, пока у него не появится доверие к своим подчиненным. Когда он наконец проявляет готовность делегировать выполнение Р, управление функциями Р передается исполнительному директору (ИД), а функции Е продолжают какое-то время подчиняться основателю (рис. 17.2).

Прежде чем произойдет делегирование Е, организация должна институционализировать свою систематизирующую функцию А. Функции бухучета, контроля качества, юридического контроля и обработки данных, используемые для контроля Р, должны быть отделены от Р и Е и переданы самостоятельному подразделению. Структурная унификация А желательна на этапе «Давай-давай», но нежелательна после этапа Расцвета. Она желательна в компаниях, достигших этапа «Давай-давай», потому что позволяет уравновесить власть Е.

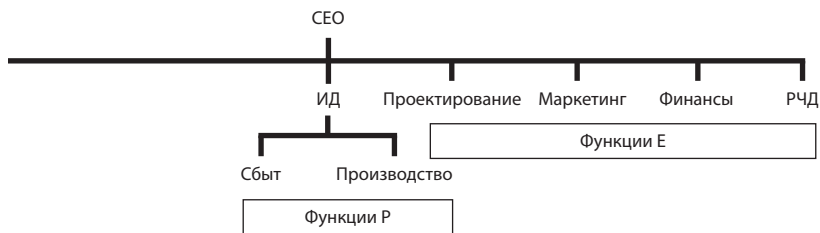


Рис. 17.2. Лечение на этапе «Давай-давай», подключение исполнительного директора

Пока что основатель полностью отвечает за **Е**. Позднее, когда мы начинаем разрабатывать систему контроля отчетности, основатель будет воспитывать доверие в **Р** и **А**, и после этого мы будем готовы перейти к сути проблемы: децентрализации **Е** (рис. 17.3).

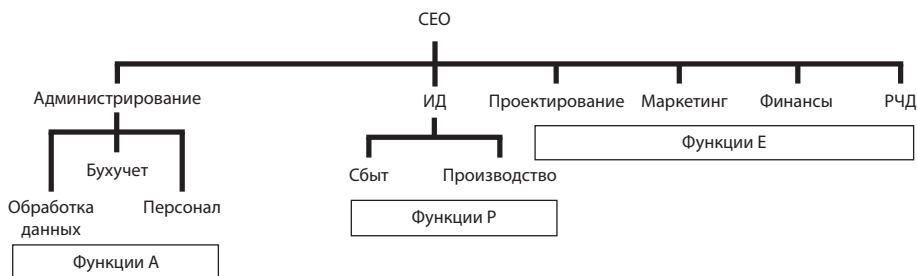


Рис. 17.3. Достижение баланса между **Р**, **А** и **Е**

Первым мы создадим такой отдел **Е**, к которому основатель станет проявлять наименьший интерес. Если основатель больше всего занимается маркетингом, технологиями или разработкой новых товаров, то мы сфокусируем внимание на финансах. Затем мы переключимся на следующую область, не вызывающую у него особого интереса, и, продвигаясь таким образом дальше, создадим подразделения, обеспечивающие децентрализацию различных видов деятельности. Несмотря на проведенную децентрализацию, все подразделения по-прежнему подчиняются основателю. Основатель не лишился контроля, потому что функция **А** — как процесс, обеспечиваемый структурой, — уже была создана.

Следующим этапом нашей терапии будет создание и институционализация исполнительного комитета компании, в состав которого будут входить исполнительный директор, управляющий делами и четыре руководителя отделов **Е**. Избирается глава комитета, и составляется график проведения собраний на календарный год. Симбергист сотрудничает с менеджментом при выработке повестки дня собраний, а его группа договаривается о соблюдении следующего правила, помогающего избежать принятия поспешных решений: ни одно решение не является решением, если оно не оформлено в виде письменного документа. На каждом собрании ведется протокол и даются задания членам комитета. По каждому проекту комитет ищет и дает ответы на вопросы *зачем, что, кто и как*. Все это звучит тривиально, но имеет большое значение. Исполнители роли **Е** принимают

решения на бегу. Часто люди даже не знают, принято решение или нет. Возможно, оно еще существует в виде идеи. Чтобы избежать подобных недоразумений, все решения оформляются в письменном виде — а разговоры остаются разговорами. После этапа Расцвета вам необходимо изменить это правило. Теперь появляется слишком много бумаг. Люди начинают разговаривать языком печатных документов. Поэтому такое правило должно быть отменено.

Симбергисту необходимо обучать членов исполнительного комитета принятию групповых решений в соответствии с процессом Адизеса. При этом члены комитета смогут развить институционализированное сарі и в какой-то мере освободить отделы, исполняющие роль Е, от их исключительной зависимости от основателя. Члены комитета учатся легитимизировать и функционально канализировать споры и конфликты. Затем они будут применять коллективный процесс для составления бюджета, для разработки систем контроля и стратегических планов, для освобождения организации от ее исключительной зависимости от основателя. После этого менеджмент переключает свое внимание на выработку и внедрение системы стимулирования. К моменту, когда структура находится в полном порядке и люди работают как единая команда, имея четкие планы, системы контроля и материальные стимулы, Е и сарі оказываются институционализированными, компания находится в состоянии Расцвета, а основатель не сидит на крючке. Но при этом он не теряет свою компанию.

Проблемы преждевременного делегирования на этапе «Давай-давай»

Многие из нас неоднократно слышали жалобы на то, что главной проблемой в отношениях с основателем компании является его нежелание делиться полномочиями. На этапе «Давай-давай» те лидеры, которые не делегируют полномочий, попадают в Ловушку основателя. Лечение этой распространенной болезни является непростой задачей. На этапе Младенчества, когда основатели организаций работают еще больше, чем на этапе «Давай-давай», делегирование не просто оказывается нежелательным для основателей, но и создает угрозу здоровью организаций.

На этапе Юности делегирование также противопоказано. Ведь именно безграничная преданность своим созданиям заставляет основателей двигаться вперед. На этом раннем этапе организационной жизни попытки убедить основателей передать часть своих обязанностей подчиненным могут вызвать у основателей чувство отчужденности и ослабить их преданность своим организациям. К тому же учтите, как трудно делегировать право принятия неапробированных решений: ведь эти решения, которые

будут рассматриваться в качестве прецедентов, принимаются в условиях отсутствия систем контроля. Делегирование права принятия решений эквивалентно децентрализации, а в организациях-младенцах это означает переход контроля от основателя к другим людям. Но это практически невозможно, так как организации-младенцы не отличаются управленческой глубиной. Если консультант рекомендует делегировать полномочия, то неудивительно, что большинство основателей реагируют на это очень бурно: «Делегировать? Прекрасно! Но кому?»

Основатели должны начинать передавать исполнение некоторых функций в конце этапа «Давай-давай», когда у них имеется слишком много обязанностей. При этом они не должны чувствовать, что в результате делегирования полномочий они уступают все права контроля. К тому же, по мере того как компания приближается к этапу Юности, она должна разрабатывать системы администрирования и программировать свои действия. Здоровые компании, находящиеся на этапе «Давай-давай», должны иметь твердые представления о том, чего *не надо* делать. Это равноценно программированию принятия решений. Чем более структурировано решение, тем легче делегировать право его принятия без потери контроля.

Поэтому для вечно занятых менеджеров небольших молодых компаний крайне важно уметь оценивать правильность рекомендаций о делегировании полномочий. Они должны анализировать свои возможности выбора с учетом положения их компаний на кривой жизненного цикла. Выбор времени, как всегда, имеет решающее значение для того, чтобы лечение оказалось успешным.

Лечение на этапе Юности

Чтобы избежать наступления аномального — и потенциально патологического — преждевременного старения, необходимо институционализировать Е, то есть встраивать его в организационную структуру по мере развития А. При этом Е не исчезнет, а организация преждевременно не состарится. Однако если Е останется персонифицированным, то несовместимость Е и А вызовет преждевременное старение организации. Поэтому менеджмент должен выделить время на разработку схемы организационной структуры. Он должен определить корпоративную миссию — не только то, что *еще* она собирается делать, но и чего она *не* собирается делать, — поддерживаемую компанией. Кроме того, менеджмент обязан разработать программы обучения, системы управления заработной платой и системы стимулирования. Если эти задачи будут решаться проактивно, то организация сможет избежать в будущем проблем, связанных с волонтаристским установлением

окладов, бессистемным приемами на работу и увольнениями сотрудников. За счет сознательной институционализации **Е** компания не будет терять эту предпринимательскую роль при дальнейшем усилении **А**.

Крайне важно усилить **А** в правильно выбранные моменты времени. На этапах Младенчества и «Давай-давай» организации становятся прочно привязанными к **Р**. Компании-младенцы увольняют рабочих, не выполняющих дневное задание. Для выживания компаниям необходимо иметь функциональную ориентацию. Поэтому продвижение по службе получают те, кто демонстрирует высокие результаты работы. На этапе «Давай-давай» компании фокусируют внимание на своем росте, измеряемом увеличением объемов продаж и рыночной доли. И вновь моральное и материальное вознаграждение гарантируется тем, кто добивается отличных результатов.

К моменту, когда компании достигают этапа Юности, они начинают приобретать внутреннюю ориентацию, поскольку нуждаются в систематизации и порядке. Наступает время меняться тем, кто уже получил признание и высокую оценку. Непросто переключиться с ориентации на сбыт на ориентацию на прибыль. Приверженцы внутренней и внешней ориентации оказываются в натянутых отношениях. Довольно быстро они начинают называть друг друга Бюрократами и Одинокими рейнджерами.

Компания может своевременно перейти на этап Юности, если ее менеджмент правильно определит, когда она чувствует себя прекрасно, и сознательно выберет этот момент для переориентации вовнутрь и усиления внутренней организации. Разумеется, люди, обладающие такой сознательной самодисциплиной, встречаются довольно редко. Те, кто наделены подобным даром, оказываются настоящими победителями. Когда дела идут в гору, немногие думают о проведении решительных изменений. Гораздо чаще ориентация на систематизацию и администрирование (**А**) возникает тогда, когда компания оказывается в трудном положении, теряя деньги в завершающей фазе этапа «Давай-давай». Такие кризисы дают толчок к переходу на этап Юности.

Давайте в качестве аналога такой организации рассмотрим обычную семью. Некоторые родители считают, что смогут уберечь своих детей-подростков от бед, если установят для них жесткие правила поведения. Фактически же эти новые правила будут подталкивать подростков к бунту. Дети, которые с младенчества росли в обстановке вседозволенности, резко противятся любым попыткам ограничить их свободу. Если родители задают невысокие уровни **А** и **І**, когда их дети еще не ходят в школу, то эти дети будут понимать установленные границы и чувствовать свою прочную принадлежность к семье. Чем сильнее это чувство, чем прочнее семейные традиции — **І**, — тем меньше потребность в установлении механистических

правил — **A**, — когда дети-подростки начинают демонстрировать свою независимость.

В 1980-х годах Джим Мискол, вице-президент Bank of America, поведал мне, что всякий раз, когда его сын-подросток отправляется на вечеринку к друзьям, его жена напутствует его такими словами: «Всегда помни о том, кто ты есть и какую семью ты представляешь». Дополнительные правила и меры контроля необходимы только тем, кто не имеет системы ценностей, обеспечивающей им внутреннюю поддержку. Чем выше уровень интеграции (**I**), тем меньше потребность в администрировании (**A**). Подобным образом, чем сильнее администрирование (**A**), тем слабее будет интеграция (**I**). Отметим, что **I** не возникнет до тех пор, пока **A** не опустится ниже порогового значения, а **A** расцветет пышным цветом при полном отсутствии **I**.

Усиление элемента интеграции (**I**) ослабляет для ребенка болезненность перехода от полной зависимости от семьи к осознанию своей независимости как личности.

Значение структуры

Юность является трудным этапом жизненного цикла. В этот период происходит смещение фокуса с *больше* на *лучше*, а борьба между формой и функцией приобретает важное значение. Ведущий и ведомый меняются местами. На этапе «Давай-давай» организации структурируются вокруг людей. Люди назначаются на роли с учетом особенностей текущей ситуации: каждое назначение носит временный характер. Однако со временем система становится чрезвычайно запутанной. По достижении этапа Юности организация меняет ведущий и ведомый факторы местами. Вместо того чтобы позволять организации структурироваться вокруг людей, люди должны сами структурироваться вокруг потребностей организации. Вместо того чтобы жертвовать потребностями организации ради удобства людей, люди должны теперь сами обслуживать организационные потребности.

Но описать эту цель легче, чем выполнить. Вспомните о том, что если вы являетесь участником процесса, то не можете быть его объективным наблюдателем. Возьмем, для примера, меня. В роли организационного терапевта мне приходилось структурировать организации численностью до 150 тыс. человек. Мне даже приходилось заниматься реорганизацией правительств. Единственной организацией, которую я, по-видимому, не могу структурировать и вызволить из Ловушки основателя, является моя собственная компания. Но это не такой уж редкий случай. Ни один хирург не берется оперировать своего ребенка, и ни один адвокат, против которого выдвигаются серьезные обвинения, не защищает себя в суде сам.

Реорганизация — это очень непростое дело. Важную роль в нем могут играть личные симпатии и антипатии. Поэтому с руководством компании всегда должен работать внешний консультант.

Как же следует действовать на этапе Юности? Давайте рассмотрим, что здесь происходит с организацией. Постепенно в организации накапливаются определенные трудности. Предпринимательство (Е) и сарі находятся в переходном состоянии. Форма и функция ведут между собой борьбу, в которой побеждает форма. Возникает опасная вероятность того, что основатель захочет «развестись» со своей организацией, и она, лишившись Е, начнет преждевременно стареть.

Какие же лечебные процедуры подходят для этапа Юности? Прежде всего, необходимо соблюдать правильную последовательность процедур. В противном случае лечение почти всегда оказывается неэффективным. Очевидно, что после первых шагов, описанных выше, мы должны приступить к формированию команды для того, чтобы освободить организацию от ее основателя. Организация должна пытаться освободить себя от исключительно сильного синдрома зависимости. Мы хотим, чтобы основатель и работники почувствовали, что они «могут работать вместе и вместе принимать решения». Кроме того, работники должны понять, что они не зависят исключительно от основателя компании.

После того как люди почувствуют себя вместе более комфортно и начнут принимать децентрализованные решения, им потребуется определить организационную миссию. Куда идет организация? Во многих случаях это знает лишь ее основатель, и если ему некогда представить миссию в качестве официального документа, то она остается записанной где-нибудь на обратной стороне конверта. Остальная организация должна понимать и разделять эту мечту. Некоторые основатели сознательно не формулируют свою миссию или не имеют возможности это сделать, поскольку руководствуются лишь своими интуитивными ощущениями, которые они не могут описать. Кроме того, большинство компаний, достигших этапа «Давай-давай», страдают от дивергентного мышления. Они собираются двигаться сразу во многих направлениях одновременно. Эта тенденция стала возможна благодаря централизованному принятию решений, но она означает, что каждый зависит от основателя — единственного человека, знающего правильное направление движения в любой момент времени.

После формирования команды и создания климата доверия и уважения необходимо сформулировать миссию. Когда члены команды знают, куда движется их организация, они могут заниматься ее реструктуризацией. Так как роль А подвергается опасности, то они должны создать прочную структуру А. Следующей целью является назначение вице-президента

по административной работе и уточнение роли СЕО. После этого им необходимо приступить к институционализации Е. До этого этапа большинство основателей монополизировали роль Е — принятие маркетинговых, технических, финансовых и кадровых решений. Однако, как правило, основатели редко бывают компетентными во всех этих областях. Они просто хотят полного контроля над принятием стратегических и дискреционных решений.

Команда, ведомая симбергистом, проводит структурную институционализацию Е за счет создания организационных подразделений во всех этих четырех областях, к которым основатель как минимум проявляет интерес. Если основатель является гением маркетинга, проявляющим мало интереса к финансовым вопросам, то тогда группа должна создать финансовое подразделение и взять на работу директора по финансам. При этом команда должна оставить в подчинении основателя ту сферу деятельности, которая привлекает его больше всего.

Наконец команда наладила коллективную работу, выработала миссию и создала структуру для защиты Е. Теперь она может перевести Е от основателя на более низкие уровни управления и сделать основателя председателем совета директоров или главным управляющим делами. В этот момент команда может выдвинуть нового лидера в должности исполнительного директора.

На этапе Юности руководство организацией должно передаваться от РЕ к АЕ; при этом крайне важно, чтобы эта передача происходила в правильно выбранное время и в должной последовательности. Если компания «импортирует» А до того, как создает структуру и миссию, то новый лидер вызывает такое же раздражение, как гвоздь в ботинке. Всякий раз, когда организация пытается что-то сделать, А говорит: «Нельзя». И никто не понимает почему.

Работники постоянно приходят к основателю и жалуются: «Он перевернул все вверх дном. Он не знает нашей организации и наших методов работы».

«Я это знаю, — отвечает основатель. — Никто ничего не может делать как надо. Все нуждаются во мне». И, разумеется, он увольняет А. Крайне важно, чтобы организация внедряла А только после того, как узнает, куда она идет, и сформулирует свою миссию. К моменту внедрения А всем должно быть известно направление движения компании и должна быть создана необходимая структура. Тогда, благодаря налаженной коллективной работе и своей относительной независимости, новый лидер сможет поддерживать нормальные отношения с основателем.

Далее организация должна изменить свою информационную систему. Почему? На этапе «Давай-давай» информационные системы почти всегда создаются под конкретную ситуацию. В результате последующих

дополнений и модернизаций они начинают нести на себе отпечатки воздействия многих людей и специфических условий. Такая информационная система редко отражает то, куда движется организация. Вместо этого она отражает то, чем была организация в прошлом. К тому же эта система не обеспечивает информационные потребности ролей, предусмотренных новой схемой организационной структуры. Если к этому времени организация не изменяет свою информационную структуру, то результаты реструктурирования идут насмарку.

Почему? Потому что структура, отражающая полномочия, власть и влияние, реагирует на получаемую информацию.

Если люди не имеют информации, то организации не имеют власти или полномочий для принятия решений.

В конце концов новая организационная структура оказывается выброшенной за борт. Поэтому симбергисты отказываются реструктурировать компании, если они не могут установить, кто подчиняется кому, в каких вопросах и за какое вознаграждение. Последнее подразумевает особенности системы стимулирования. Организации должны обращаться ко всем трем подсистемам для того, чтобы изменить структуру. Терапевт может изменить миссию, структуру ответственности, информационную систему и систему стимулирования. Лечение будет подобным — но не идентичным — тому, которое применялось в конце этапа «Давай-давай».

На этапе Юности организации становятся в определенной степени шизофрениками. Они хотят стабильности, потому что жаждут избавиться от хлопот периода развития, плохо проработанных проектов и участия в осуществлении некоторых дорогостоящих, но бесполезных инвестиций. Поэтому они стремятся внедрить стандартные методики, нормы, процедуры и системы. Однако при этом они хотят сохранить свободу безответственности, возможность использования неапробированных методов.

Такие организации ставят терапевта в сложное положение. Если он пытается осуществить стабилизацию и систематизацию, то этому противятся одни члены организации. Если он не может повести систематизацию, то его критикуют другие. Вряд ли хоть что-нибудь, сделанное человеком извне, будет одобрено организацией в целом. На этапе Юности организации страдают воспалением шейных позвонков, и терапевтам необходимо проявлять огромное терпение. Они должны поддерживать тонкое равновесие между гибкостью и систематизацией, быстро и вовремя изменяя направление движения и характер заданий.

Например, симбергист может дать задание, посвященное будущему планированию, с акцентом на проработку вопроса о системе, необходимой для осуществления такого планирования. Сохраняя оптимальное напряжение между структурой и процессом, симбергист должен помочь организации сфокусироваться на желаемых результатах и на процессе их достижения. Таким образом, шизофрения организаций, находящихся на этапе Юности, в определенном смысле излечивается путем одновременного обращения и к процессу, и к его желаемым результатам.

Когда организация сможет добиться и того и другого, она достигнет этапа Расцвета. Если же на этапе Юности организация оказывается неспособной на такую трансформацию, она превращается в Поджигателя или становится очень негибкой. Организация переходит в разряд Поджигателей, когда она полностью утрачивает интерес к систематизации. Она участвует в слишком многих проектах и в конце концов выдыхается. Утратив Е, организация становится неэластичной, а поскольку теперь она не может адаптироваться и обеспечивать результаты, то она исчезает.

Расцвет

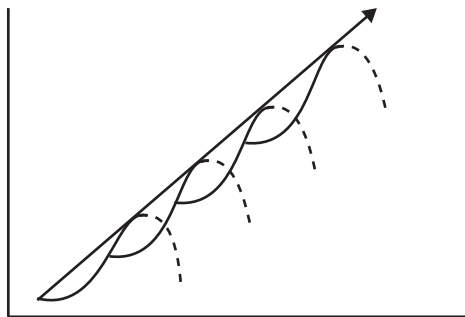


Рис. 17.4. Создание дочерних фирм-сателлитов на этапе Расцвета

Что мы делаем на этапе Расцвета? Организации, достигшие этого этапа, редко требуют внешнего вмешательства. В своем коллективном сознании менеджеры не ощущают такой потребности. Они чувствуют, что у них все отлично. Когда же такое ощущение порождает самодовольство, то это может стать началом конца. Если компания переживает спад, этого никто не замечает. На этапе Расцвета каждый становится таким же самонадеянным, как и на этапе «Давай-давай». Разумеется, в этом случае у людей есть

серьезные основания для уверенности в своих силах. Все идет прекрасно. Они процветают. Компания имеет хорошие показатели прибыльности и проникновения на рынок. Для чего же проводить изменения? Однако Расцвет — это период возможного начала упадка. На этом этапе менеджмент должен предпринимать проактивные превентивные меры, так как в противном случае ему придется просто пассивно реагировать на ситуацию. А ведь всегда выгоднее начинать действовать раньше, чем позже.

Что должны делать организации на этапе Расцвета? Они должны беспокоиться о сохранении **Е**. На этом этапе организации не должны позволять форме добиваться превосходства над функцией. Форма и функция должны быть одинаково важны.

На этапе Расцвета организация может поддерживать **Е** за счет децентрализации, «запуска» фирм-сателлитов и создания новых кривых жизненного цикла (рис. 17.4). За счет регулярного создания дочерних фирм — то есть своего непрерывного возрождения — организация не допускает наступления упадка.

Что происходит с организацией, которая провела децентрализацию? Взгляните на рис. 17.5.

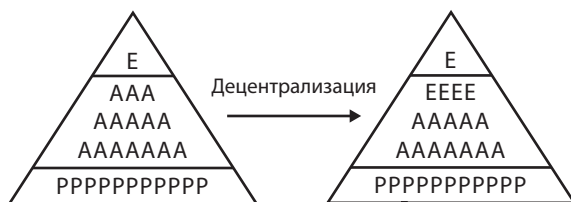


Рис. 17.5. Влияние децентрализации

Представим современную организацию в виде треугольника, внутри которого имеется несколько уровней. Буквами **Р** в основании треугольника обозначены люди, производящие товары и услуги, ради которых и существует организация. Административный процесс **А**, показанный на среднем уровне, отражает деятельность тех, кто осуществляет контроль и гарантирует получение желаемых результатов. Эта функция систематизации и выявления недостатков. В вершине треугольника располагается функция **Е**, задающая направление развития. Дискретная власть сконцентрирована на самом верхнем уровне организации. Когда такая организация децентрализуется, то что происходит с линией, разделяющей **Е** и **А**? Она смещается вниз, и вчерашним администраторам приходится превращаться в предпринимателей. Другими словами, необходимо преобразовать **А** в **Е**.

Децентрализация отличается от делегирования. Делегирование — это процесс передачи задания, которое было сформулировано и систематизировано кем-то другим. Децентрализация не ограничивается простым делегированием; она подразумевает также передачу дискретной власти.

Чем сильнее децентрализация, тем активнее организация стимулирует дух предпринимательства.

Период Расцвета — удачное время для децентрализации. Так как на этапе «Давай-давай» компания еще не имеет хороших средств контроля и четко сформулированной миссии, то децентрализация может оказаться для нее опасной и даже породить неконтролируемые негативные процессы. Децентрализация может начинаться на этапе Расцвета, когда работники знают, что они делают, имеют определенный контроль за тем, что они делают, и располагают структурой, гарантирующей правильное осуществление процесса. Децентрализация обеспечивает проактивную задержку старения посредством стимулирования Е.

Задания, распределяемые симбергистом, должны требовать идентификации границ децентрализации. Такая идентификация подразумевает моделирование новой организационной структуры (чтобы индивиды не испытывали дискомфорта от новой системы) и обучение менеджеров (чтобы они умели выполнять новые задания). Группы, которым поручается выполнение этих заданий, состоят из людей, которые с наибольшей вероятностью будут возглавлять новые центры прибыли. Сроки выполнения заданий не должны быть ни слишком жесткими, ни слишком мягкими.

На этапе Расцвета у организаций редко бывают проблемы с новыми руководителями. Поскольку общий пирог постоянно увеличивается в размерах, то работники приветствуют появление новичков. Поэтому организации, достигшие Расцвета, хорошо подходят на роль покупателей других компаний, а также сами являются привлекательными объектами покупки.

Если организации, достигшие Расцвета, не проводят децентрализацию, то они переходят в состояние упадка. Это происходит по мере того, как их менеджмент стареет, рыночная доля растет, а структура становится все более сложной. Такие организации просто становятся слишком тяжеловесными.

Децентрализация и предотвращение организационного колониализма

Как я уже объяснял ранее, попытки децентрализации и поглощения часто порождают проблему так называемого организационного колониализма. Ее

суть состоит в том, что компании, находящиеся на этапах Младенчества и «Давай-давай», часто оказываются в подчинении у компаний-аристократов (рис. 17.6).

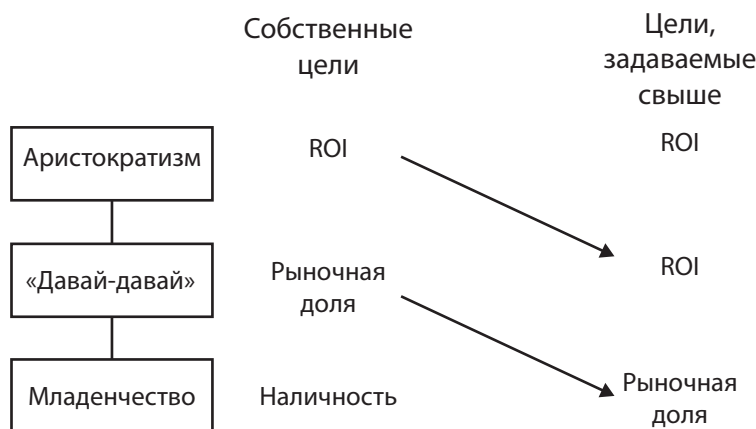


Рис. 17.6. Организационный колониализм

Требования родительских компаний часто оказываются дисфункциональными с точки зрения возможностей подчиненных им организаций. Компании-аристократы хотят получать доход от своих инвестиций в компании, находящиеся на этапе «Давай-давай»; эти же компании хотят инвестиций для увеличения своей рыночной доли. Компаниям-младенцам необходимы денежные средства, но их выделение ограничивается компаниями, достигшими этапа «Давай-давай», которые недовольны слабым ростом рыночной доли компаний-младенцев. Эти дисфункциональные требования компаний-аристократов подрывают потенциал роста компаний, находящихся на этапах «Давай-давай» и Младенчества.

Организационная семья

Эффективная организационная структура должна быть похожей на большую семью. Если бы нам требовалось сделать фотографию такой семьи, то бабушки и дедушка расположились бы в центре, их взрослые дети встали бы за ними, а внуки сели бы перед стариками. В соответствии с такой моделью организации, находящиеся на этапах Расцвета и Аристократизма, должны были бы оказаться в центре, а организационная единица, достигшая этапа «Давай-давай», должна быть не у ног компании-аристократа,

а рядом с ней. Организации, находящиеся на этапах Младенчества и «Давай-давай», будут иметь те же независимые, но одновременно взаимозависимые отношения. Если не налагать на одни единицы обязанностей по выполнению требований других, то тогда можно сохранить индивидуальность каждой организационной единицы. Каждая такая единица имеет свои особенные цели. Организация, достигшая Расцвета, создает новых младенцев; Аристократы финансируют их существование; а организация, достигшая этапа «Давай-давай», финансирует сама себя. Теперь мы действительно имеем дело с семьей (рис. 17.7).

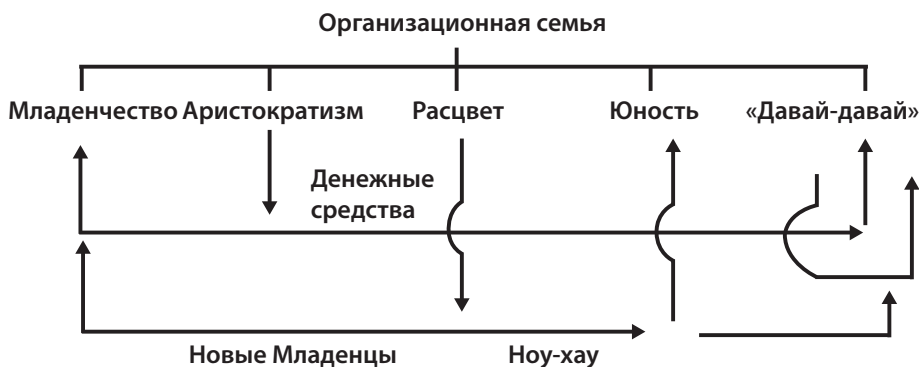


Рис. 17.7. Организационная семья

Что я имею в виду под словом «семья»? В функциональной семье каждый имеет свои собственные цели, и между членами семьи существуют определенные взаимосвязи. Организация, достигшая Расцвета, создает новые предприятия, а организация-аристократ их финансирует; в то же время организация, достигшая этапа «Давай-давай», растет сама по себе. Постепенно организация-младенец переходит на этап «Давай-давай», а организация, находившаяся на этом этапе прежде, достигает Расцвета. В свою очередь, организация, находившаяся в состоянии Расцвета, переходит на этап Аристократизма. Каждая отдельно взятая единица стареет, а их общая совокупность — нет.

Организация существует в виде портфеля организационных единиц, подобного портфелю товаров или акций. Здоровая организация должна состоять из хозяйственных единиц, находящихся на разных этапах жизненного цикла. По мере того как одни единицы стареют, другие единицы

только появляются на свет, а существующие взаимосвязи обеспечивают функциональность всей семьи в целом.

Какой же стиль руководства подходит для такого типа семьи и для каждой ее единицы?

Стиль лидера и место организации на кривой жизненного цикла должны соответствовать друг другу. Организациям-младенцам нужны руководители, успешно исполняющие роли **Р** и **Е**. При переходе на этап «Давай-давай» организации нет необходимости менять этот стиль. Тот же стиль позволит организации достичь этапа Юности. Однако на этом этапе сначала потребуются стиль **РА**, а потом **АЕ**.

Этап Аристократизма — это совсем другая история. Организация достигает состояния, в котором ей требуется стиль **РА**, позволяющий наращивать капитал, необходимый для поддержки ее молодых отпрысков. Говоря это, я подразумеваю, что мы имеем дело с аристократической организацией, которая уже является дисфункциональной или стареющей с точки зрения ее рынка. Если организация нуждается в омоложении, то ей лучше подойдет стиль **РЕ**, а не **РА**.

Организации, достигшей Расцвета, требуется сильное **Е** и сильное **И** для руководства этим **Е**, а поскольку все организационное семейство также достигло Расцвета, то и для него потребуются стиль **ЕИ**.

Обладая портфелем компаний и портфелем лидеров, этап Расцвета имеет в своем распоряжении конюшню лошадей и группу жокеев для участия в разных скачках. Кто-то поведет организацию от этапа Младенчества до этапа «Давай-давай», а когда она достигнет этапа Юности, то он либо изменит свой стиль, либо передаст организацию новому лидеру, дав себе передышку на время поиска новой организации-младенца. Кто-то другой поведет организацию от этапа Юности к этапу Расцвета, а затем либо передаст ее другому руководителю, либо изменит свой стиль.

Большой организации необходимы разные типы лидеров для разных структурных единиц. Вот почему крупная, хорошо структурированная и укомплектованная компетентными лидерами компания, освоившая разные стили руководства, действует успешнее, чем маленькая фирма. Такая фирма, использующая только один стиль и имеющая только один центр прибыли, отличается повышенной уязвимостью.

Но структура семьи должна включать не только компании, находящиеся на разных этапах жизненного цикла, — каждая из этих компаний должна иметь собственные цели. Организация-младенец должна стремиться к безубыточности; организация, достигшая этапа «Давай-давай», должна углублять свое проникновение на рынок; а целью организации-аристократа является обеспечение доходности инвестиций. Цель организации, достигшей Расцвета, заключается в создании новых организаций-младенцев.

Организация должна по-разному вознаграждать за осуществление разных видов деятельности и по-разному мотивировать каждый тип лидерства. Я называю это организационным плюрализмом².

Хорошие организации являются плюралистами. Они позволяют Е не только выживать, но и процветать.

Я видел немало организаций, которые выбирали в качестве своих руководителей неподходящих на этот пост людей. Хотя это и нежелательно делать, все же многие организации выбирали лидеров из числа менеджеров подразделений, достигших этапа Аристократизма, — то есть самых солидных организационных единиц. Стилль лидера порождает функциональный — а не структурный — колониализм. Хотя мы изменились в сторону семейной структуры, с точки зрения поведения и ожиданий организация не будет действовать так, как намечалось. Несмотря на новую структуру, Аристократизм может по-прежнему доминировать в поведении руководства. Поскольку лидер должен интегрировать плюралистическую структуру и управлять ею, то организации необходим руководитель, имеющий мощный стиль **РЕ** — еще более мощный, чем требуется на этапе Расцвета (рис. 17.8).

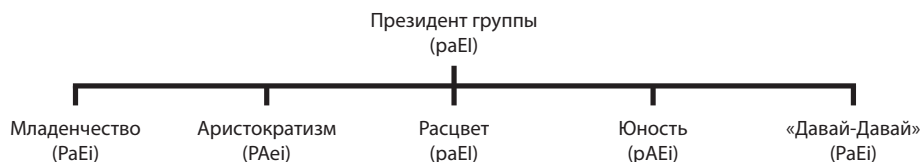


Рис. 17.8. Руководство в организационной семейной структуре

В условиях структурного плюрализма, когда каждая единица имеет свои собственные цели и необходимые для процветания стили лидерства, плюралистическая организация должна избегать дисфункциональности культуры этапа аристократизма. Аристократии считают, что все ведут себя одинаково, и поэтому они одевают своих маленьких детей так, как если бы те были взрослыми и собирались идти на похороны. Но ребенок скорее всего будет вести себя как ребенок. Не следует ожидать, что взрослые будут вести себя как младенцы, а младенцы — как взрослые. Руководство должно признавать и легитимизировать различные типы поведения с точки зрения предсказуемости результатов, функциональности правил и ожидаемой приверженности им со стороны организации.

Кроме того, каждая организация должна отличаться по типу руководства от других организаций структуры. Организация должна вознаграждать каждого индивида и каждый стиль в соответствии с его уникальным определением. Так как все единицы должны действовать по-разному и добиваться разных целей, то система вознаграждения должна отражать эти различия. Опасность колониализма состоит в том, что он признаёт только одно право, один стиль, один тип поведения и одну систему вознаграждения.

Лечение организации на этапе Стабильности (РАеІ)

Какая терапия требуется на этапе Стабильности? На этапе Расцвета произошла децентрализация организации. На этапе Стабильности организация должна подвергнуться той же терапии, которая применялась на этапе Аристократизма. Различие заключается в том, что проводящие лечение не должны испытывать давление фактора времени. Этап Стабильности является началом конца, но его проблемы не так очевидны, как проблемы этапа Аристократизма. Симбергист должен ощущать меньшую потребность в проведении быстрого вмешательства.

На этапе Стабильности необходимо знать, действительно ли форма побеждает функцию. Становится ли *как* более важным, чем *что*? Делает ли организация акцент на том, как люди выглядят, как они одеваются и разговаривают? Действительно ли то, *как* люди работают, важнее того, *что* они делают? Отметьте, что дух предпринимательства начинает ослабевать, а сарі — оспариваться, но эти симптомы еще не слишком остры и очевидны. Что же следует делать?

На этапе Стабильности организации необходимо сфокусироваться на развитии своего сознания. Ее члены должны осознать факт ослабления Е.

Задания, распределяемые симбергистами, требуют упрощения организации, прогнозирования ее будущего, анализа внешней среды, предвидения опасностей и благоприятных возможностей и широты взглядов при постановке целей. После того как члены такой организации восстанавливают панорамное видение будущего, важно быстро приступить к децентрализации компании. Децентрализация будет стимулировать и стабилизировать Е. Если Е может расти без нарушения І или А, то тогда появляются условия для создания организации РАЕІ.

В организации, находящейся на этапе Стабильности, задания поручаются большой группе разноплановых специалистов, и ее членам приходится соблюдать жесткие сроки, устанавливаемые симбергистом, для того чтобы

привлечь их внимание к приближающемуся старению. Цель заключается в получении **Е**.

Для организаций, находящихся на этом и других поздних этапах жизненного цикла, «трансплантация» менеджмента становится проблемой. На этапе Стабильности организация настолько привыкает к своей колее, что адаптация к новому стилю менеджмента может оказаться для нее слишком трудной. Чем старше становится организация, тем больше она противится другим стилям управления. На этапе Стабильности организации требуется способность к **Е**. Если организация приглашает менеджера **paEi**, то она, скорее всего, столкнется с трудностями, потому что придерживается другого стиля. Однако эти трудности не настолько велики, чтобы помешать интеграции.

На этапе Стабильности на снижение **Е** способны повлиять следующие факторы: ментальный возраст, воспринимаемая относительная доля рынка, стиль руководства и структура.

Если причиной старения — и утраты **Е** — является ментальный возраст, то мы рекомендуем назначить на позиции топ-менеджеров ментально более молодых людей.

Если причиной оказывается воспринимаемая относительная доля рынка, то решение заключается в переопределении миссии. Если организация владеет 35% какого-то рынка, то ей следует переопределить свое рыночное пространство. За счет более широкого определения рынка организация может оказаться владеющей лишь тремя его процентами. В этом случае она столкнется с вызовом, стимулирующим ее активность. Альпинисту, поднявшемуся на вершину горы, необходимо начинать думать о других восхождениях и намечать себе новые маршруты. Когда он спускается с вершины, на которую только что поднялся, то его движение вниз не происходит непрерывно. Он делает шаг вниз только тогда, когда удостоверится, что сможет вернуться из нового положения в исходное. Если компания по производству красок, находящаяся на этапе Стабильности, владеет 35% рынка, то ей следует переопределить себя как производителя защитных и декоративных покрытий. Теперь такая компания будет владеть 3% нового рынка — не только красок, но и обоев.

Природа бизнеса такова, что он должен постоянно переопределяться, а его горизонты — постоянно расширяться.

Если причиной старения компании оказывается функциональность ее организационной структуры, то такая компания должна реструктурироваться с целью усиления **Е**. Компании необходимо провести децентрализацию с целью создания новых центров прибыли и правильно распределить персонал.

Лечение организаций на этапе Аристократизма

При лечении организаций, достигших этапа Аристократизма, мы можем столкнуться с трудностями, которых не встречали на других этапах жизненного цикла. Организации-аристократы должны быть освобождены от влияния синдрома Финци-Контини. Симбергисту следует начать свою работу с сессии групповой диагностики в специальном формате. Эта диагностика представляет собой сессию, в ходе которой все участники говорят о проблемах компании. Проблемы, рассматриваемые в таком контексте, покажутся действительно очень трудными, и необходимость изменений станет ясной и очевидной. Необходимо проводить диагностику на разных уровнях компании, чтобы каждый получил представление о текущем состоянии организации и о том, насколько оно отличается от желаемого. Симбергист обязан постоянно привлекать внимание к любым проявлениям синдрома Финци-Контини.

Большинство консультантов начинают работу с организациями-аристократами со следующих слов: «Прежде всего давайте определим ваши цели». Люди, которые пытаются определить цели, чувствуя при этом, что они не в состоянии их добиться, занимаются мартышкиным трудом. Прежде всего они должны почувствовать уверенность в своей способности провести изменения, осознать, что они способны работать вместе, и сказать: «Да, мы в состоянии это сделать». Только после этого они могут приступить к определению того, куда они хотят идти.

Организации, достигшие этапа «Давай-давай», уже обладают такой энергией, что проведение диагноза может оказаться для них контрпродуктивным. Однако на этапе Аристократизма все становятся расслабленными, пассивными и благодушными. Когда люди открыто называют все проблемы в ходе дискуссии, они легитимизируют потребность в проведении изменений, что придает им дополнительную энергию. После формирования прочной приверженности проведению изменений компания может быстро переходить к решению аномальных проблем.

Определение миссии имеет важнейшее значение для компаний-аристократов, потому что оно позволяет увидеть новые горизонты. Определение миссии должно быть коллективным процессом, основанным на дивергентном мышлении. Компания может делать намного больше, чем она делает сейчас, и у нее существует гораздо больше возможностей, чем она в настоящее время использует. Члены организации в действительности не беспомощны. Они в состоянии влиять на свое будущее. Этот процесс помогает членам группы анализировать технологическую, политическую, экономическую, правовую, социальную и физическую среду, в которой действует организация. Он

учит их, как анализировать свои рынки, границы распространения товара и ценности. Все это позволяет им определить благоприятные возможности и угрозы, с которыми сталкивается организация.

Выяснение того, каким хотят видеть свое будущее люди, заставляет их разрабатывать структуру, с помощью которой они смогут сделать свои мечты явью. Они разрабатывают децентрализованную организационную структуру для реализации стратегий, обнаруженных в своей миссии. Организация, достигшая этапа Аристократизма, извлекает все скрытые в ней существующие и потенциальные структурные единицы, находящиеся на этапах Младенчества и «Давай-давай», и реструктурируется горизонтально в виде семейной, а не типичной колониальной структуры.

После завершения формирования структуры они приступают к перепроектированию информационных систем, обеспечивающих подотчетность децентрализованных единиц. После этого осуществляется распределение ресурсов и перепроектирование системы стимулирования с целью стимулирования прибыльности и возвращения к ориентации на результаты.

Может также оказаться, что организация-аристократ нуждается в смене руководства. Однако было бы ошибкой преждевременно импортировать в такую организацию большое количество Е. Члены организации-аристократа, привыкшие восхищаться друг другом, образуют сообщество, в котором наибольшее значение имеет не рост, а внимание к деталям и сохранение статус-кво. В таких условиях руководителю типа Е будет трудно реализовать свой потенциал и осуществлять творческое управление организацией. Такая «трансплантация» с большей вероятностью окажется успешной, если организация проведет ее после завершения своей реструктуризации.

Если Е должно быть введено до завершения перестройки структуры или Е требуется для ее проведения, то симбергисту следует использовать систему шунтирования. Работники организаций-аристократов не приветствуют стиль любого нового руководителя, если этот стиль оказывается им чуждым. А отвергает Е потому, что Е порождает турбулентность, которую А не в состоянии контролировать. В конце концов организация либо отвергает Е, либо поглощает его как нечто безвредное. В последнем случае Е теряет свою эффективность. Другими словами, на этапе Аристократизма организации вырабатывают иммунитет к чужеродному и необычному. Они отвергают плюрализм, имеющий важное, в том числе и функциональное, значение для их роста и выживания.

Чтобы интегрировать Е в организацию, находящуюся на этапе Аристократизма, симбергист прежде всего ищет в ней людей с активным Е. Найти таких людей нетрудно: именно они жалуются на сложившуюся обстановку. Соответственно, они являются теми людьми, от которых организация

пытается избавиться. Поэтому симбергисту следует настаивать на том, чтобы эти люди остались. В определенном смысле это остановит утечку Е.

Далее симбергист должен создать целевую группу из этих «диссидентов» и рекомендовать, чтобы ее возглавил недавно взятый на работу руководитель типа Е. Задача группы будет состоять в работе над перспективным проектом — разработка нового продукта или освоение нового рынка, — который мог бы быть завершен в короткие сроки. Поскольку в состав группы входят специалисты разного профиля, работающие на разных уровнях организации, но обладающие высоким Е, то такая группа станет «обходным каналом» для каналов администрирования (А), уже пораженных атеросклерозом. Когда «диссиденты» занимаются выполнением своего задания, то возникает Р, и это в какой-то мере омолаживает организацию. Поскольку создается несколько таких групп, то привнесенное Е начинает чувствовать себя достаточно комфортно, структура изменяется, центры власти смещаются, а ожидания получения реальных результатов возрастают.

Когда организация вступает на этап Охоты на ведьм, задача намного усложняется. Е оказывается замененным на 0, и организация либо полностью отвергает изменения, либо жаждет их и готово заплатить за них любую цену. (Так иногда приходят к власти диктаторы.) Организация находится на грани банкротства. Хирургическая операция — смена менеджмента — может оказаться для такой организации единственным реальным выходом. Однако самой по себе операции будет недостаточно. После ее завершения потребуется проведение восстановления и реабилитации — то есть организационной терапии.

Лечение на этапе Охоты на ведьм (pAei)

Нездоровая обстановка, складывающаяся на этапе Охоты на ведьм, требует решительного хирургического вмешательства. Нет никакой альтернативы замене нескольких человек, имеющих негативное отношение к переменам, отравляющих рабочую атмосферу в организации или демонстрирующих свою полную неэффективность. Но хирургическая операция должна проводиться только один раз и с большой осторожностью. Если будет проводиться несколько последовательных операций, то организацию может парализовать страх. Подозрительность и паранойя — и без того уже очень сильные на данном этапе среди менеджеров — способны охватить всю организацию. В этом случае лечение только усилит невроз, а не поможет от него избавиться.

Менеджеры должны продать неприбыльные подразделения, прекратить отток денежных средств и сфокусироваться на выживании организации. Для этого необходима концентрация сарі, обычно в руках одного человека. На этапах

Аристократизма и Стабильности, когда у групп есть время, сарі концентрируется вокруг групп. На этапе Охоты на ведьм времени уже нет. Один человек должен принять ответственность на себя и сократить компанию до уровня, обеспечивающего ее прибыльность. Организация должна следовать тем же предписаниям, которые мы давали на этапе Младенчества: составлять квартальные планы движения потоков денежных средств, проводить учет издержек для выявления реальных причин утечек прибыли и требовать еженедельных отчетов об оборачиваемости запасов и объемах дебиторской задолженности.

После проведения хирургической операции могут использоваться те же средства терапии, что и для организаций-аристократов, но только в бóльших дозах. Компания должна меньше обращать внимание на *как* и больше — на *что*.

Лечение организаций, находящихся на этапе Бюрократии (000А) и в состоянии Смерти (0000)

Довольно часто бюрократические организации обращаются к консультантам по компьютерным системам и аудиторам для усиления своей А, которая и так уже подавила всю организацию, и для решения своих управленческих проблем. Нетрудно понять, что усиление А или использование А другого типа — это не то, что нужно организации. Таким организациям, вероятно, требуется хирургическая операция шунтирования, обеспечивающая усиление Е, после которой должен наступить длительный период реабилитации. Чтобы заставить организацию принять Е, потребуется преодолеть ее серьезное сопротивление.

Реабилитация необходима для того, чтобы вернуть дееспособность функции Р. Шоковые методы лечения — угрозы увольнения, нереальные требования и т. п. — являются нежелательными. Они лишь пугают людей, которые начинают выполнять свои задания в спешке и неэффективно. Эти меры обеспечат лишь краткосрочные результаты, и вскоре организация снова впадет в апатию. Фактически серия таких лечебных воздействий может вынудить уйти последних хороших менеджеров, в результате чего организация окажется в состоянии комы.

В подобных обстоятельствах рекомендуемое лечение предусматривает одновременное применение самых разных терапевтических мер на всех уровнях организации. При этом симбергист, разумеется, должен внимательно следить за интеграцией всех лечебных воздействий.

Что же касается возвращения к жизни мертвых организаций, то эту терапию мы оставим для святых.

Несвоевременное и ненужное хирургическое вмешательство

Хирургическая операция — замена топ-менеджмента — это самый быстрый способ проведения изменений, но одновременно самый болезненный и самый опасный. Компании прибегают к такому решению, потому что оно может быть реализовано в короткие сроки. Кроме того, оно очень выгодно для фирм по подбору руководящего персонала. К сожалению, немногие организационные хирурги остаются в организации достаточно долго для того, чтобы увидеть результаты своей работы, и поэтому они не несут ответственности за послеоперационные осложнения.

Не тот хирург хороший, кто быстро режет, а тот, кто внимательно следит за послеоперационными осложнениями, возникающими у ослабленных операцией пациентов. Многие консультанты предлагают новые схемы организационной структуры, помогают распределить людей по прямоугольникам своих схем, получают гонорар и считают свою задачу выполненной. Но на самом деле это не так. После внедрения новой структуры организация начинает испытывать боли, вызванные процессом адаптации. Хотя эти боли могут быть острыми, менеджеры неохотно говорят о них открыто. Они боятся, что их жалобы дадут повод для нового хирургического вмешательства. Поэтому они предпочитают страдать молча, но не подвергать себя очередной операции.

Организационные изменения безусловно необходимы для достижения долгосрочного успеха, но если они будут проводиться в качестве лечебных процедур в неправильно выбранное время, то могут приводить к регулярным обострениям болезни. В результате организация может отказаться от дальнейшего лечения. Если хирургическая операция была тяжелой, неэффективной и делалась исключительно в целях излечения болезни, то организация может отказаться от превентивного хирургического вмешательства — в особенности когда проблема еще не слишком очевидна. Например, на этапе Охоты на ведьм попытка проведения реорганизации часто делается лишь тогда, когда наступает кризис. На этом этапе хирургическое вмешательство является неизбежным. Лечение оказалось бы менее болезненным на этапе Расцвета, когда организационный климат был более благоприятен для проведения изменений. Благодаря очевидному росту и наличию позитивных ожиданий воспринимаемые угрозы на этом этапе были намного меньшими и могли быть минимизированы. Однако на этапе Охоты на ведьм, когда экономические результаты выглядят удручающе, а общая атмосфера отравлена ядом всеобщей подозрительности, изменения лишь подкрепляют страхи, а не устраняют их.

Если организация находится на этапе Аристократизма, то я рекомендую политику отказа от увольнений. Ведь для того, чтобы выжить, многие носители **Е** действуют подобно носителям **А**. После шести месяцев изменений организационный климат начнет отражать возможности внешнего роста, и носители **Е** выйдут из тени. Нет никакой необходимости нанимать новых носителей **Е**. Исполнители роли **Е** уже есть в организации.

Можно ли использовать внутренних консультантов?

В крупных организациях стало модно создавать собственные консалтинговые отделы — так называемые отделы организационного развития (ОР).

Эти отделы могут быть функциональными на ранних этапах жизненного цикла. Однако более старые организации, начиная с этапа Стабильности, получают от отделов ОР намного меньше пользы. **А** и **И** являются обязательными ингредиентами молодой организации. Достаточно легко получить **А** и **И** из самой организации, поэтому внутренние консультанты могут не бояться лишиться своих мест. Однако по мере приближения организации к своему зениту ей требуется все больше **Е**, и внутренние консультанты могут не захотеть или оказаться неспособными поднять волны, необходимые для выработки сознательного стремления к изменениям.

Специалисты по организационному развитию, по-видимому, умеют и хотят исполнять только роль **И**. Чаще всего их можно представить как **000И**, а в лучшем случае — как **pael**. Эти стили не нужны в организации, которой требуется серьезная терапия и омоложение. Стили **pael** или **000И** способны лишь сохранить то, что есть. Некоторые специалисты по ОР являются агентами сохранения статус-кво и хотят лишь представить существующее положение дел в более благоприятном свете. Они не являются агентами изменения, способными приготовить необходимое новое блюдо.

Симбергисты должны учить внутренних интеграторов быть агентами изменения. По крайней мере для начальных этапов терапии я обнаружил, что задание темпа извне является необходимым условием выработки энергии и направления изменения, а также демпфирования любых краткосрочных негативных реакций организации. Для организаций, находящихся на этапе Стабильности и на более поздних этапах, требуется более серьезное лечение, чем просто рекомендация, и в большинстве случаев оно должно осуществляться извне.

Читатель может ознакомиться с этой темой более подробно в моих книгах «Стремление к Расцвету» и «Управляя изменениями»³.

Глава 18

Оптимальный путь

Типичный и оптимальный путь

Как я уже говорил, проблемы существуют там, где не все роли РАЕІ развиты в полной мере. Когда мы решаем проблемы, мы развиваем недостающие роли — последовательно, одну за другой, начиная с Е. Неудача в развитии отсутствующей роли означает, что мы не сможем двинуться вперед до тех пор, пока эта роль не будет освоена. Это последовательное продвижение к Расцвету соответствует типичному пути.

Но есть ли более быстрый путь к Расцвету? Позволяющий обойти все — или хотя бы многие — проблемы, возникающие на типичном пути? Существует ли и для организаций «дорога с меньшей интенсивностью движения»?¹

Существует. И я неоднократно проверял этот путь при работе со многими недавно созданными организациями.

Я прекрасно знаю, что следующая «лекция» об оптимальном пути будет звучать подобно проповеди, произносимой с церковной кафедры, и поэтому испытываю определенный дискомфорт. Но я чувствую себя обязанным показать, что оптимальный путь действительно существует и что компании не замечают его либо по причине своего невежества, либо потому, что являются пленниками своей культуры и своего опыта.

Что же такое оптимальный путь?

Наверняка вы помните, как ваша мать не разрешала вам выходить в холодную погоду на улицу после принятия горячей ванны? «Ты можешь простудиться», — говорила она. Правильно?

Я всегда удивлялся, почему подхватывал простуду от малейшего сквозняка, в то время как в России некоторые люди купаются зимой в проруби. А в Финляндии люди после горячей сауны прыгают голыми по снегу. Я не сомневаюсь, что если бы сделал то же самое, то обязательно заболел бы воспалением легких. В чем же здесь секрет?

Причиной моего заболевания не является ни ветер и ни снег. Просто дело в том, что мой организм очень слаб. Он не способен справляться с последствиями резких перепадов температуры. Фактически я начинаю чихать и ощущать боль в горле от одной мысли о следующем путешествии через несколько часовых поясов. В России же купание в проруби практиковалось веками. Финнов с детства приучают купаться в снегу после горячей сауны. Они закаляют свой организм, и резкие переходы из тепла на холод не убивают их, а делают еще здоровее. Изменение идет им на пользу. Их здоровье является отражением физического состояния их тел, и, возможно, в их сознании также выработалась привычка к резким перепадам температуры.

Как же повысить возможности организма справляться с изменениями? Следует ли каждому начать ежедневно купаться в ледяной воде?

Не так давно медицинские исследования позволили получить интересные результаты. Люди, имеющие многочисленные дружеские связи, оказались менее подверженными простудам, чем люди, ведущие более замкнутый образ жизни. Фактически же болезни с меньшей вероятностью поражают тех, кто имеет многочисленных родственников и друзей². Что можно сказать по этому поводу? Как объяснить статистические данные о большей продолжительности жизни семейных людей — несмотря на негативное паблисити, создаваемое браку?³ Что же происходит?

Как я уже отмечал, интеграция является фактором, замедляющим старение. Чем более интегрирован организм, тем он закаленнее. Эта интеграция является внутренней, но она распространяется и на внешний мир. Йоги остаются здоровыми, потому что ежедневно подвергают свои тела изнурительным упражнениям, а медитация обеспечивает согласованное сосуществование рассудка, тела и духа. Йоги приучают свои тела оставаться интегрированными в процессе изменений, даже если эти изменения оказываются болезненными. Им нетрудно справиться даже с теми изменениями, которые инициирует кто-то другой. Они привыкли к изменениям. Нам необходимо иметь что-то вроде организационной йоги: мы должны подвергать организации непрерывным изменениям и учить людей, как им следует расслабляться и оставаться «собранными воедино» несмотря на испытываемую боль.

Если вы хотите иметь у себя во дворе взрослое дерево, то вам, возможно, будет нелегко найти участок с таким деревом, которое вам требуется.

Но даже если вы готовы заплатить соответствующую цену за взрослое дерево, то вам следует помнить, что большинство таких деревьев очень плохо переносят пересадку. Я нашел питомник, в котором научились успешно пересаживать деревья. Каким же образом? Каждый год работники этого питомника аккуратно пересаживают деревья в новые горшки, и постепенно деревья приучаются каждый год приживаться на новом месте. Они не развивают мощной корневой системы. Когда такое дерево продается уже во взрослом возрасте, то оно, возможно, «думает», что впереди его ожидает просто обычная ежегодная пересадка — не слишком сложная проблема.

Изменение не должно приносить с собой что-то необычное. Оно должно быть ожидаемым, прогнозируемым, планируемым и постоянно испытываемым.

Я наблюдал одну организацию, которая занялась разведением коров, когда этот бизнес был законным средством уклонения от уплаты налогов. Многие люди начали инвестировать средства в разведение коров. Это был очень крупный бизнес до тех пор, пока Конгресс не изменил налоговое законодательство. Компании грозило банкротство. Эта крупная организация, которая пользовалась преимуществами при старой налоговой системе, столкнулась с серьезными проблемами. Однако вместо того, чтобы объявить компанию банкротом, ее менеджмент провел ряд небольших преобразований, которые позволили постепенно переключиться на бизнес, связанный с добычей полезных ископаемых. Имеют ли эти два вида бизнеса что-то общее? Безусловно! Это общее — высокое качество менеджмента. Хороший менеджмент всегда может провести эффективные и контролируемые изменения⁴. Поэтому бизнес, связанный с выращиванием коров, умер, а организация — нет.

Если организация может непрерывно изменяться запланированным и контролируемым образом, поддерживая свое единство, несмотря на происходящие изменения, то она никогда не умрет. Ее бизнес изменится, но организация как таковая сможет жить вечно. Старение не является неизбежным атрибутом нашей жизни. Его можно и нужно предотвращать.

Все зависит от способности организации интегрироваться и оставаться интегрированной одновременно с инициированием и проведением изменений.

Как нам уже известно, для того чтобы организация была результативной и эффективной в краткосрочной и долгосрочной перспективе, она должна освоить четыре роли: **Р**, **А**, **Е** и **І**.

В главе 11, используя метафору кадрили, мы показали, как эти роли, одна за другой, развиваются на типичном пути и в какой последовательности они интегрируются.

Когда я понял логику и динамику жизненного цикла, я задал себе несколько вопросов.

1. Есть ли более быстрый путь к Расцвету или же типичный путь — это единственный путь развития организации?
2. Если есть более быстрый и короткий путь, то почему организации его не используют?
3. Если есть оптимальный путь, то ведут ли организации, следующие по нему, себя так же, как организации, идущие по типичному пути?
4. Чем должны отличаться действия лидеров, желающих идти по оптимальному пути, от действий лидеров, идущих по типичному пути?

Оптимальный танец: более быстрый путь

Существует ли более быстрый и короткий путь к Расцвету?

Конечно!

Если вернуться к танцевальной метафоре, то различие между двумя путями станет очевидным уже при выступлении первой пары⁵.

На типичном пути пара Е танцует первой. Один мой старый друг частенько говорил: «Китайцы, говорящие, что самое длинное путешествие начинается с первого шага, неправы. Самое длинное путешествие начинается с первого шага в неверном направлении».

Кто же тогда должен танцевать первым?

Позвольте мне вернуть вас к главе 10, к истории о куске скалы, лежащем на пути группы. В этом издании книги я утверждаю, что группа, идущая по горной тропе, начинает превращаться в организацию еще до того, как она увидит препятствие или даже соберется в свой поход. Другими словами, есть нечто, возникающее еще *до того*, как появится задача — какой бы она ни была. Это новость, не так ли? Это было новостью и для меня. В первом издании книги я утверждал, что нет *никакой организации и никакого процесса управления* до тех пор, пока группа не встретит препятствие на пути: пока она не получит задание, являющееся ее целью.

Почему же я изменил свою точку зрения?

В течение ряда лет я в первую очередь интересовался тем, как группа оказалась на этой тропе. Предположим, что она образовалась из людей, которые накануне вечером собрались выпить пива и приняли предложение одного из своих товарищей отправиться утром на озеро. Таким образом, на следующей день они оказались на горной тропе, перегороженной упавшим обломком скалы. Когда же возникла организация: когда они пили пиво, когда решили пойти на озеро или когда встретили препятствие

на пути? Или же она образовалась еще раньше? Что в первую очередь заставило этих людей собраться за кружкой пива?

Словом, когда между людьми существует какая-то связь, между ними что-то происходит. Разумеется, здесь нет никакого управления, планирования, стимулирования или еще чего-то подобного. Но тем не менее здесь что-то происходит: возникает ощущение родственности. Нечто подобное мы чувствуем тогда, когда встречаем в чужой стране своего земляка, который ходил в ту же школу, что и мы. Даже если мы никогда не виделись прежде, мы все равно испытываем эмоциональный подъем. Для этого подъема нет никакой причины кроме осознания того, что мы росли и учились в одном и том же городе. Мы рады встретить друг друга. А если бы вы прожили несколько лет на необитаемом острове, то представьте свое возбуждение в тот момент, когда вы встретили бы там любого живого человека, даже не обязательно из вашей школы. Люди нуждаются в человеческих взаимоотношениях. Не случайно одиночное заключение является суровым наказанием.

Людям необходимо испытывать чувство принадлежности⁶. Подростки, праздно стоящие группой на углу улицы, не имеют в голове какой-то специальной цели или задачи, но наблюдатель может почувствовать энергию, которую эти ребята могут выплеснуть наружу, если какая-то случайная цель привлечет их внимание. Когда группа или общественная единица получает цель, то она становится заряженной на действие. Цель придает фокус всей исходной энергии группы. Но никакого действия нет до тех пор, пока нет задачи. Задача делает возможным практическое выражение ощущений взаимосвязи, родственности и принадлежности.

Я знаю, что поскольку люди имеют потребность в установлении связей, то стремление к объединению может интерпретироваться как целенаправленная деятельность, но тем не менее я прошу рассмотреть и мои определения.

Я определяю *цель* как результат или процесс, которого человек хочет достичь через определенное время. Задание — это результат, который человек должен обеспечить, или процесс, который он должен осуществить в краткосрочном периоде для достижения долгосрочной цели.

Постоянная и непрерывная потребность не является ни целью, ни заданием. Мы отправились в поездку за границу безо всякого намерения найти там бывших учеников нашей школы. Мы не бродили по улицам незнакомого нам города в поисках кого-то, с кем у нас могла бы существовать какая-то связь. Мы не ставили себе такой цели. Однако, встретив кого-то из бывших одноклассников, мы можем решить продолжить путешествие вместе; в этот момент неожиданно возникает цель, которой изначально

у нас не было. Эта цель является результатом той нашей связи, которая существовала всегда.

Как видите, эти ощущения связанности и принадлежности, эта осведомленность о другом человеке предшествуют появлению цели. Связанность существует непрерывно, и цели возникают как следствие ее существования.

Люди и все прочие живые существа в природе стремятся к установлению связей друг с другом⁷. Объекты природы, такие как скалы, хотя и подвергаются воздействию солнца, холодного ветра и дождя, не знают о воздействующих на них силах. Это отсутствие осведомленности говорит об их принадлежности к неживой материи.

Осведомленность друг о друге — где мы находимся и что мы представляем собой по отношению к чему-то другому, даже камням, на которых мы стоим, — не нуждается в цели. Это осведомленность без *почему*, *как* или даже *что*. Она существует просто так. Все существа в природе осведомлены о среде, в которой они живут. Для некоторых существ, например подобных мышам, эта осведомленность ограничивается территорией в несколько десятков квадратных метров. В то же время осведомленность мыслящих существ охватывает всю вселенную и даже стремится выйти за ее пределы.

Когда же она появляется у нас? Это ощущение родственной связи, которое существует всегда, является предварительным условием возникновения общей цели, а общая цель, в свою очередь, по определению формирует новое осознание взаимосвязанности. Если бы каждый человек мог добиваться своих целей в одиночку, то из этого ощущения родственной связи не возникало бы никаких новых целей.

Осознание взаимосвязанности дает начало появлению смысла.

Звери, хотя и являются живыми существами, осведомленными о своей среде и имеющими внезапно возникающие цели — например, охоты ради добычи пропитания, — не придают смысла осведомленности или цели. Например, они не имеют символов. Видели ли вы когда-нибудь собаку или рыбу, строящую храм для молитв о чем-нибудь? Что отличает людей от всех прочих живых существ, так это осознание, которое не эквивалентно простой осведомленности. На мой взгляд, различие между осознанием и осведомленностью состоит в том, что осознание имеет значение или смысл. Нами движет не только осведомленность. Мы боремся за постижение смысла нашей осведомленности. Мы идем на войну сознательно. В то же время животные не придают смысла своей осведомленности.

Что делает нас людьми, так это то, что мы придаем смысл нашему осознанию⁸. Мы хотим понять ту огромную взаимосвязанность, которую мы наблюдаем во вселенной, и ассоциировать себя с ней. Отсюда, по моему убеждению, возникает бог.

А что же насчет агностиков? Мое определение по-прежнему здесь работает. Неверие агностиков является их религией, и они приковывают себя к нему. Оно придает смысл их жизни. Даже люди, ведущие отшельническую жизнь в пещерах, пытаются стать ближе к чему-то еще — к богу, который снова придает смысл их жизням. А тот, кто погружен в медитацию, пытается объединиться сам с собою, стремясь к интеграции тела, разума и духа. И это имеет для них цель со смыслом. Это их жизнь.

Мы живы благодаря нашему сознанию и тому, как мы используем нашу взаимосвязанность для достижения цели, придающей смысл нашей жизни. Чем сильнее наше сознание и чем больше мы осведомлены о нашей взаимосвязанности с тем, что происходит вокруг нас, тем больше придаем мы нашей жизни смысла. Более того, это «вокруг нас» может простирается на тысячи миль и касаться жестокостей, происходящих в далеких от нас странах. Чем мы сознательнее, тем в большей мере мы осознаём нашу взаимосвязанность, тем более мы понимаем, что в нашем существовании мы имеем общую цель. Чем более мы интегрированы с нашей средой, тем сильнее мы все ощущаем себя с ней единым целым, тем полнее становится наша жизнь. Жить — это значит помогать другим и получать помощь самому, быть сознательно независимым и быть частью общего целого. Чем больше это общее целое, тем «больше» мы сами.

Теперь, когда мы имеем общую цель, мы осознаём свою взаимозависимость и смысл ее возникновения. Но при этом возникает что-то еще: потребность в интеграции (I). Чем более мы интегрированы, тем продуктивнее наша способность к достижению нашей общей цели.

Я полагаю, что потребность в интеграции (I) развивается в такой последовательности.

Осведомленность о связи → делает возможным
появление → цели, которая создает
понимание взаимосвязанности → которое дает людям
смысл → который указывает
→ на потребность в интеграции.

Ощущение связи может породить разные цели. Иногда цель заключается в том, чтобы собраться за кружкой пива; иногда она заключается в совместном походе на озеро; а иногда в том, чтобы убрать с пути обломки скалы. Но для того, чтобы что-нибудь случилось, должна существовать постоянная потребность в объединении, осведомленность о потенциале для взаимосвязанности. Если мы не чувствуем друг друга и не переживаем друг за друга, то как мы можем даже идентифицировать общую цель? Аутизм никогда не выработает цели, требующей коллективной работы.

Отсутствие осведомленности — это эмоциональный аутизм. А эмоциональный аутизм — это не та жизнь, которая соответствует нашему определению жизни. Он не допускает обучения, извлечения пользы, оказания помощи и получения ее от других. Это просто существование. Такой человек подобен растению, которое, будучи выдернутым из земли, погибает, засыхая на полке.

Есть ли что-нибудь, предшествующее такой осведомленности или такому осознанию? Есть ли слабая осведомленность? Слабое осознание? Да, и ей предшествует еще меньшая осведомленность, которой предшествует еще меньшая, и так далее, до тех пор, пока мы не дойдем до самого маленького семени осведомленности или осознания⁹. Назовите мне масштаб осведомленности, и я назову вам масштаб возникающей цели. Маленькие люди имеют маленькую совместную цель. Например, они охотно распространяют сплетню. Люди с мощным сознанием вырабатывают смысл, который побуждает их объединять силы для изменения облика нашей планеты.

Насколько велико ваше сознание?

Хорошая новость заключается в том, что сознание может расти. Мое, я уверен, выросло после публикации первого издания этой книги.

Теперь давайте переведем использованную выше аналогию в символы **РАЕІ** и на язык оптимального танца.

Осведомленность, осознание реальной или потенциальной взаимосвязанности, родственная близость, чувство взаимосвязанности и интеграция являются разными проявлениями **І**. Я признаю, что это утверждение выглядит не слишком обоснованным, но на данный момент не могу сделать лучшего. А теперь я спешу сказать вам, что «на данный момент» не значит «сегодня вечером». Это определение является лучшим из тех, которые я сделал за последние десять лет. Полное понимание роли **І** не давалось мне все эти годы, и я сознаю, что по-прежнему очень далек от него. Однако утешаю себя мыслью о том, что каждая книга является в лучшем случае отчетом о достигнутом прогрессе. Не так ли?

Мой вывод состоит в том, что **І** не создается. Оно всегда существует как данность. Цель, **Е**, возникает из **І**, и чем сильнее **І**, тем больше возникающее **Е**¹⁰. Решение пойти на озеро — цель — является возникающим феноменом, **Е**. Действительно, каждый член группы мог бы отправиться на озеро в одиночку, но в данном случае все захотели пойти вместе. Эта цель возникла из их связи друг с другом. Удаление обломка скалы, загораживающего путь, соответствует **Р**. Это задание, которое они должны выполнить для того, чтобы достичь своей цели, **Е**, и добраться до озера. Обеспечение эффективности в организации встречи за кружкой пива, походе на озеро и удалении препятствия с пути — это **А**.

Отметьте, что **Е** может изменяться. Например, вместо похода на озеро члены группы решили устроить пикник, а затем вместо пикника решили пойти поиграть в футбол. **Р** меняется в зависимости от **Е**. Если люди изменяют намерение и вместо похода на озеро устраивают пикник, то у них не появляется причины для того, чтобы двигать обломок скалы. Для проведения пикника им необходимо набрать дров, а для игры в футбол — установить на поляне ворота. Когда **Е** и **Р** меняются, то **А** также должна измениться. Однако **И** присутствует постоянно. Если человек не связан с данной группой, он может быть связан с какой-то другой, а если он не привязан ни к кому из людей, он может быть привязан к своим домашним животным.

А что, если членами группы оказываются люди, никогда не встречавшиеся прежде? Допустим, каждый из них гулял в одиночку с собственной целью, и каждый столкнулся с невозможностью продолжать прогулку, потому что путь оказался перегороженным обломком скалы. Удаление препятствия по-прежнему остается **Р**, если каждый, не имея сил сдвинуть камень в одиночку, хочет пройти по тропе в нужное ему место. Каждый имеет собственное независимое **Е**, но никто не сможет очистить путь до тех пор, пока не узнает о наличии других гуляющих и об их взаимной потребности друг в друге. Если такая осведомленность отсутствует, то каждый будет пытаться сдвинуть камень в одиночку, возможно, мешая кому-то другому. Чувство осведомленности обязательно должно присутствовать. Тогда сначала появится цель, потом — осознание взаимосвязанности и, наконец, потребность в интеграции.

А что происходит, если по какой-то причине осведомленность снижается? Можете вы представить себе ослабление энергии людей, пытающихся убрать камень? Если это происходит, то потребность в попадании на озеро исчезает. Я надеюсь, вы поняли мою мысль. Компанию создает не предпринимательская (**Е**) энергия. Компания начинается со взаимной осведомленности. И она стареет не тогда, когда товарная линейка выходит из моды, и не тогда, когда пропадают инновационность, креативность и готовность идти на риск. Старение начинается со снижения осведомленности. Пожилые люди могут умереть от переохлаждения, не поняв, что окружающая температура стала для них слишком низкой.

Каков же смысл близости, осознания, осведомленности о взаимосвязанности? Я описываю условия и степени интеграции, и я определяю интеграцию как процесс превращения организационного сознания из механистического в органическое. Органическое сознание подразумевает наличие внутреннего чувства взаимосвязанности: каждая часть целого знает, что она существует для обслуживания других частей ради *общей цели*, общей функции.

Осознание потенциальной взаимозависимости, ощущение родства, **I**, предшествует появлению цели, **E**, которое предшествует задаче, **P**, любым процессам и процедурам, **A**.

Когда рождается организация? В первом издании я предложил следующую модель: предприниматель, идущий по центральной улице города в жаркий летний день, хочет купить мороженое. Но когда он не обнаруживает в округе ни одной торговой точки, продающей этот продукт, он понимает, что у него есть возможность открыть собственный магазин. Организация зачинается, когда у предпринимателя появляется идея, и появляется на свет, когда предприниматель подписывает договор аренды помещения — то есть когда он принимает на себя риск.

Вот как мне это представлялось в то время. Десять лет спустя ответ не кажется мне столь же простым, как раньше.

До того как у предпринимателя возникнет идея, — до зачатия — уже должны существовать условия, позволяющие концепции сформироваться у него в голове. Предприниматель уже испытывал взаимосвязь и взаимозависимость с внешней средой, он был осведомлен о ней и сознавал ее существование. Он знал, где он находится и что он ощущает. Он знал о том, что ему жарко. Он знал, что ему хочется съесть чего-нибудь холодного. Он знал, что этим холодным должно быть мороженое и что поблизости нет ни одного магазина, торгующего этим продуктом. К тому же он испытывал сочувствие к другим людям, которые также хотели съесть мороженого в жаркий летний день. Если бы он был бесчувственным и обособленным, дезинтегрированным изнутри и не имеющим связей с внешним миром, то ему бы никогда не пришла в голову идея о существовании потребности в мороженом.

Таким образом, **I** предшествует **E** и является предварительным условием его существования. **I** появляется первой! Сколько же страниц мне пришлось исписать, чтобы убедить вас в этом? Здесь мне приходит на ум следующий школьный анекдот. Учительница жалуется на своих учеников: «Я объяснила им правило один раз, но они ничего не поняли. Я объяснила им правило во второй раз — с тем же успехом. Я объяснила правило в третий раз так подробно, что даже сама наконец поняла его смысл...»

Но давайте продолжим. На оптимальном пути пара **I** танцует первой, и она может исполнять любой танец¹¹. Она проходит по сцене, давая всем понять, что она существует и готова к взаимодействию. **I** создает осведомленность о взаимосвязанности: есть танец, который можно танцевать всем вместе. Появление у других пар цели танцевать вместе является естественным развитием ситуации, не требующим чьих-то указаний или координирующих усилий. Как я объяснял в главе 10, каждая система стремится

быть результативной и эффективной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Это данность. Вы можете назвать ее законом организационной трансформации.

Далее начинает действовать второй закон: закон сохранения энергии. Количество энергии является фиксированным, и поэтому энергия должна использоваться наиболее эффективным способом. **I** не требуется много энергии, потому что ей ничему не надо учиться. Целью **I** является ее существование. Ей не надо ничего испытывать. Она просто существует сама по себе. На осуществление танца **I** не требуется расходовать имеющуюся ограниченную энергию. Энергия должна расходоваться на «размораживание» других пар, на придание им готовности и желания танцевать вместе. Какое-то время энергия расходуется именно на это.

Итак, в чем же различие между типичным и оптимальным путями? В соответствии с тем, что говорилось выше, даже на типичном пути имеется **I**, осознание окружающей среды и существующих потребностей. Если бы его не было, то у предпринимателя не родилась бы идея об открытии магазина по продаже мороженого. Итак, в чем же различие?

На типичном пути **I** одновременно и присутствует, и как бы отсутствует. Она стоит в стороне молча, хотя ее и видят все присутствующие. Тон задает пара **E**. Именно по этой причине на типичном пути необходимо внимательно следить за **E**: **E** является живым показателем роста, старения или смерти компании.

Оптимальный путь предусматривает другую «танцевальную карту». Роль живого показателя исполняет **I**. Если имеется мало **I**, то все равно зачатие и рождение компании будут возможными. Компания сможет даже расти, но этот рост окажется непростым. Большое количество энергии будет расходоваться впустую на внутренний маркетинг, междоусобные войны и политические игры. Компания может зарабатывать прибыль, но без достаточного **I** ее деятельность будет неоптимальной. В этом случае компания будет ориентироваться на принцип «что хорошо для General Motors, то хорошо для Америки», а мы уже знаем, что максимизация прибыли может привести к нестабильному росту, не идущему на пользу обществу.

I привносит элемент духовности. Возникает ощущение, что цели организации не ограничиваются только получением прибыли. Организация существует на благо покупателям, работникам, менеджменту и местному сообществу. Такая компания старается изменить мир. Цель компании Body Shop состоит не только в продаже косметических средств, не проверявшихся на животных и не содержащих на упаковке обещаний сделать всех покупательниц неотразимыми красавицами. Каждый магазин Body Shop культивирует общественные ценности. В каждом магазине имеются

буклеты и другие материалы о человеческом достоинстве и правах туземных народов. Вместо того чтобы давать этим бедным и вымирающим народам деньги, Анита Роддик, основательница The Body Shop, реализует программу «Торговать, а не содержать». В соответствии с этой программой The Body Shop закупает бразильские орехи у недавно обнаруженных в джунглях Амазонки племен, до сих пор живущих в каменном веке.

Бразильские орехи стоили очень дорого, и компания покупала их себе в убыток, но главным были не деньги. The Body Shop ощущала свое участие в деле, которое выходило за рамки обычного получения прибыли на продаже мыла и шампуня. Менеджмент компании проявлял также обеспокоенность по поводу ядерных испытаний в акватории Тихого океана. The Body Shop собрала и передала французскому правительству подписи сотен тысяч противников этих испытаний. Подписи людей собирались по всему миру, в том числе во всех магазинах сети Body Shop.

И, в отличие от компаний, премирующих своих лучших франчайзи путевками на острова в Карибском море, The Body Shop спонсирует поездки волонтеров в Румынию для работы в местных детских домах. Какое отношение имеет производство косметики к детским домам в Румынии? Ведь в Румынии нет рынка. И кто в Америке — или еще где-нибудь в мире — покупает больше шампуня The Body Shop из-за того, что эта компания помогает сиротам в Румынии?

Очевидно, что The Body Shop занимается этой деятельностью не ради прибыли. Компания финансирует подобные инициативы благодаря своему осознанию того, что должно делаться просто потому, что мы являемся людьми. Страдания детей в Румынии, Албании или Боснии должны восприниматься так же болезненно, как страдания наших собственных детей. Все дети нуждаются в заботе и ласке.

В этом заключается I.

I несет в себе заряд духовности. С любовью все мы, люди и компании, живем дольше.

Фактически я говорю о том, что духовно мотивированный бизнес — это хороший бизнес. Он является хорошим для компании, для ее владельцев, для ее работников и вообще для всех. Возьмите для примера Ben & Jerry's Homemade, социально ответственную компанию, растущую ежегодно на 100% несмотря на все усилия сохранить свои небольшие размеры¹². Хотя ее менеджмент увеличивает свою зарплату и зарплату своих рабочих не так быстро, как растет рынок компании, каждый соглашается работать больше часов в неделю, чем принято у конкурентов. Компания продвигается по кривой роста совсем не так, как многие компании, идущие по типичному пути.

На типичном пути многие компании пытаются расти, но тем не менее остаются маленькими. При этом менеджмент таких компаний устанавливает для себя немыслимые зарплаты, настаивает на сохранении своего контроля и пытается сделать так, чтобы рабочие трудились как можно больше, а получали как можно меньше. Однако эти усилия обеспечивают результаты, намного уступающие результатам социально ответственных компаний. Что же происходит? Когда люди верят в то, что они делают, они стараются работать больше и лучше. Производительность труда во время войны увеличилась в несколько раз. Как и в The Body Shop, в Ben & Jerry люди верят в то, что они делают. Они не просто механически укладывают кирпичи. Они строят храм, где смогут молиться богу. А их бог спасет мир от саморазрушения.

В 1988 году Ben & Jerry Homemade, Inc. разработала документ под названием Заявление о миссии. Я приведу его полностью.

Ben & Jerry's ориентирована на разработку и реализацию новой корпоративной концепции общего процветания. Наша миссия может быть представлена в виде трех взаимосвязанных составляющих.

Производственная миссия: производить, распространять и продавать высококачественное натуральное мороженое и сопутствующие продукты с новыми оригинальными ароматами, изготавливаемые из натуральных молочных продуктов, производимых на предприятиях штата Вермонт.

Социальная миссия: управлять компанией с полным осознанием той ведущей роли, которую играет бизнес в структуре общества благодаря инициированию инновационных способов повышения качества жизни людей — в местном, национальном и международном масштабе.

Экономическая миссия: управлять компанией на здоровых финансовых принципах, обеспечивающих рост прибыли, повышение стоимости капитала наших акционеров и создания для наших работников возможностей карьерного роста и получения достойного вознаграждения за достойный труд.

В основе миссии Ben & Jerry's лежит стремление к поиску новых творческих методов реализации всех трех составляющих миссии при одновременном сохранении глубокого уважения к людям внутри и вне компании и к тем сообществам, к которым эти люди принадлежат.

Компания старается воплощать основные положения Заявления о миссии во всех своих повседневных деловых решениях для того, чтобы компания могла получать прибыль и чтобы все общество получало выгоды от того, как Ben & Jerry's ведет свой бизнес.

Ben & Jerry's направляет 7,5% своих доходов до вычета налогов на следующие цели: в фонд Ben & Jerry's Foundation, группам работников Community

Action Teams, действующим в пяти городах штата Вермонт; на выплату грантов компании. Компания поддерживает проекты, которые являются моделями для проведения социальных изменений — проекты, обеспечивающие креативное решение проблем и доказывающие свою перспективность. Фонд В&J управляется советом из девяти представителей работников компании и рассматривает предложения об оказании помощи детям, малообеспеченным семьям и инвалидам и об участии в решении экологических проблем.

Отметьте, что интеграция целей и осведомленность не ограничиваются штатом Вермонт, а имеют глобальный масштаб. Отметьте также, что цель компании состоит в увеличении финансового вознаграждения не только инвесторов, но также и всех работников. Компания стремится к тому, чтобы на рабочем месте человек не просто работал, а получал от этого удовольствие. Компания обращается к отдельному человеку, к обществу и к миру, в котором мы живем.

Находятся ли The Body Shop и Ben & Jerry's в состоянии Расцвета? Вовсе нет. Я считаю, что обе компании находятся в Ловушке основателя и пытаются заменить старых лидеров новыми, способными повести компании вперед. На мой взгляд, в обеих компаниях наблюдается монополизация Е и ослабление внимания к А.

Недооценка важности А обусловлена тем значением, которое придает-ся I. Не стоит этому удивляться. А и I могут заменять друг друга. А является механистическим, а Е — органическим «организационным клеем». Те, кто полагаются на А, используют меньше I, а те, кто молятся на I, до смерти боятся А.

Но если А не обеспечивает хотя бы минимальной инфраструктуры, то те решения, которые должны быть стандартными повседневными процедурами, будут изобретаться заново каждый день, порождая неразбериху, разочарование и деморализацию. В конце концов I неизбежно станет ослабевать. А без А очень трудно или даже невозможно утвердить нового лидера. Тем не менее эти две компании, как и многие другие принадлежащие Social Venture Network, демонстрируют особый способ успешного ведения бизнеса. Компании, которые не только вводят EI, подобно этим двум, но и обеспечивают полное PAEI, добиваются еще больших успехов — как финансовых, так и политических. Если бы имелось достаточное количество таких компаний, то они смогли бы изменить мир.

*Духовность — это не роскошь. И не просто атрибу-
т идеалистов. Это необходимая характери-
стика практиков.*

Духовность ускоряет продвижение компании к Расцвету, сводя ее проблемы к минимуму. Компания растет, даже если основатель не стремится к росту. Компания зарабатывает деньги не вопреки своей высокой духовности, а благодаря ей.

Компания не обязательно должна быть одухотворенной, чтобы иметь собственный характер. Возьмите, к примеру, Southwest Airlines¹³. Я не думаю, что она стремится изменить мир или спасти его. Ее менеджмент хочет, чтобы каждый сотрудник испытывал радость на своем рабочем месте и выполнял свою работу с удовольствием. Вы наверняка почувствовали общекорпоративный дух этой авиакомпании, если летали ее рейсами. Он подобен религии в том смысле, что создает объединяющую людей культуру.

Какие другие компании обладают своим неповторимым общекорпоративным духом? Мне на ум сразу же приходят две сети отелей: Four Seasons Hotels и Ritz Carlton Hotels. Их общекорпоративный дух возникает не из их стремления спасти мир или желания создать приятные условия работы. Он возникает из их чувства гордости. Как-то я оказался на кухне одного из этих отелей. На двери, через которую официанты выходили в зал к посетителям, я увидел табличку со следующими словами: «Если ты не гордишься своей работой, то лучше не делай ее».

Если вам довелось наблюдать за семьей львов в естественных условиях, то вы не могли не обратить внимание на то, как ходят эти животные. Каждый лев демонстрирует гордость за принадлежность к своему прайду. Точно так же все работники этих двух сетей отелей — не важно, в какой стране и в какое время суток, — поголовно демонстрируют подобную гордость. Как же удастся поддерживать в них этот общий дух? Разумеется, необходим тренинг. Разумеется, необходимо брать на работу подходящих людей. Но этого недостаточно. Эти компании создали культуру, начиная с самого верха, которая действительно ориентирована на совершенство и на профессионализм. Каждый работник знает, что все должно быть на высшем уровне — цветы у входа, шоколадка на вашей подушке или выполнение пожелания клиента разбудить его в определенное время.

Возникающая цель может находиться в диапазоне от желания спасти мир или принести пользу обществу и до создания отличных условий на рабочем месте или воспитания гордости за выполняемую работу. Общим знаменателем здесь будет ощущение цели, превосходящее по силе мотивацию к получению прибыли.

*Фокус должен быть не на том, что вы делаете,
а на том, что вы собой представляете.*

Вы являетесь тем, что вы символизируете. То, что вы символизируете, имеет смысл. Мы должны спросить себя, каков смысл того, что мы символизируем и на что мы тратим свою жизнь.

Если вы расширяетесь, никогда не делайте это слишком быстро, чтобы не потерять то, что вы символизируете. Никогда не опережайте свою культуру.

На оптимальном пути, прежде чем вы начнете думать о рынке и его потребности в вашем продукте, спросите себя, что вы символизируете. Как ваше видение обеспечит что-то особенное для человечества? Чем оно поможет нашим детям и внукам? Добейтесь реального ощущения ценности. Любая компания обладает потенциалом для обеспечения своего отличия.

The Body Shop распространяет следующее свое послание, текст которого рисуется на бортах фирменных грузовиков компании и печатается на футболках: «Не говори: я маленький и слабый. Ты когда-нибудь пытался спать с комаром?» Нет незначительных людей. Различие состоит в том, что вы делаете и кем вы являетесь. Ваш дух, подобно вашей улыбке, может быть заразительным. Он может что-нибудь воспламенить. Рассмотрим для примера нефтеперерабатывающие заводы. Благодаря существующему законодательству и угрозе огромных штрафов эти заводы не загрязняют атмосферу. По крайней мере они загрязняют ее не так, как могли бы делать при отсутствии природоохранных законов. Теперь давайте представим себе нефтеперерабатывающий завод, делающий все от него зависящее для снижения загрязнения воздуха в рамках возможностей современной технологии нефтеперегонки. Будет ли этого достаточно? Нет. Это будет действие только из соображений **A** — выполнения требований закона. Если бы завод обладал **I**, то он попытался бы сделать что-то, идущее от сердца, не предусмотренное законом, что-нибудь делающее его частью человеческого сообщества. Например, вместо покраски оборудования обычной защитной краской менеджмент мог бы нанять известного художника для росписи наружных стен емкостей и трубопроводов, что позволило бы превратить их в произведения искусства, украшающие наш мир. Или же он мог бы провести конкурс среди местных художников. Для этого требуется только соответствующее сознание.

Каждая компания может сделать что-нибудь для улучшения нашего мира. Поместите изображения брошенных детей на пакетах с вашим молоком; выделите время и продукты для организации столовой для голодающих; приведите воспитанников детского дома к себе на предприятие и покажите им, как благодаря знаниям и трудолюбию они смогут встать на ноги. Найдите цель, которая не будет ограничиваться просто укладкой кирпичей. Стройте храм для молитв богу вашего сердца.

Это **I**, и именно с нее вы должны начинать, если хотите двигаться по оптимальному пути. Но как насчет прибыли и доходности инвестиций? Может ли бизнес позволить себе иметь такое большое сердце?

Я не собираюсь утверждать, что вы должны быть настолько альтруистичны, чтобы разорить свою компанию. Так же, как вы должны обеспечить минимально приемлемый уровень жизни своих рабочих, точно так же вы должны заявить о минимальном уровне прибыльности, которого обязуется достичь ваша компания. Оптимизируйте свои цели, и как только вы их достигнете, поднимайте свой оптимальный уровень все выше и выше. Не позволяйте себе все время двигаться в одной и той же колее. Организации имеют многих заинтересованных лиц, в том числе и все человечество, и ваша задача состоит в том, чтобы интегрировать и оптимизировать — а не субоптимизировать и дезинтегрировать.

Теперь, когда вы понимаете ценности и нацеливаетесь на них, давайте подумаем о видении.

Кто должен танцевать следующим? **Е**. Когда есть ощущение близости и взаимосвязанность, возникает цель, которая способна использовать эту осведомленность.

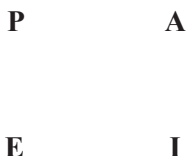
Теперь **Е** и **I** танцуют вместе танец **EI**. Насколько он отличен от типичного танца? Типичный танец — это **paEI**. Оптимальный танец — это **paEI**. Я описываю различия в степени, но в итоге маленькие различия обеспечивают большое различие. Это парадигма отличается от той, которую я придумал десять лет тому назад.

Танец **paEI** — это танец интегрирующего видения. Это не видение одного индивида, за которым наблюдают другие и, возможно, даже восхищаются им. Это видение, которое разделяют все и которому предан каждый. Если инициатор умрет, то видение останется. Люди идут на войну благодаря такому видению — готовые убить или быть убитыми. Гражданская война в США возникла из-за расхождения во взглядах на права штатов, определяемых десятой поправкой к Биллю о правах. Это была важнейшая проблема типа **A** для Юга, но немногие северяне были готовы умереть за эту поправку. Сделав проблему рабства центром противоречий, Север поднял на щит идею, за которую люди были готовы идти на смерть. Были ли американцы готовы умирать во Вьетнаме за чьи-то деловые интересы? Конечно, нет. Те, кто отправлялся туда, верили, что они идут защищать демократию.

Кто же танцует следующим? Сюрприз! Следующей танцует **A**. Разработайте свои системы, бюджет, бизнес-план, формы и инструкции прежде, чем вы откроете свой магазин. Когда вы открыты для бизнеса, вы готовы для действия. Выполнив все эти приготовления, вы можете начинать торговать, обеспечивая **P**. Эта готовность рождается из невероятного успеха

франчайзингового движения. Все, что дает франчайзер, это **Е** — идея, направление, концепция — и **А** — системы, разработанные до мельчайших деталей. Новичку нет необходимости экспериментировать. Хороший франчайзер, наподобие The Body Shop, дает также ценности и послание, ради которого стоит работать, — **І**. Все, что остается франчайзи, это **Р** — начать работать.

Снова воспользовавшись метафорой танца, давайте посмотрим, как осуществить эту оптимальную последовательность и справиться с несовместимостью ролей:



Прежде всего, здесь уже имеется танцующая пара **І**. Она не стоит в углу, ожидая приглашения. **І** не создает свой собственный танец, потому что она не имеет никакой другой цели кроме присутствия и обслуживания других: **І** охотно танцует с кем угодно. Ее танец носит общий характер и согласуется с любым другим танцем. Эта пара даже подмигивает другим исполнителям кадрили, когда движется по сцене. Таким образом она дает им понять, что она приветствует их выход и что на сцене есть место для всех четырех пар. Этот танец создает обстановку дружелюбия — атмосферу сотрудничества и добросердечия, — облегчающую интеграцию будущего танца.

Должна ли **І** отойти в сторону, когда начнет танцевать **Е**? Разумеется, нет. **І** умеет быстро адаптироваться и может танцевать с кем угодно. Поэтому **Е** и **І** исполняют вместе танец долгосрочной результативности и эффективности. Во время этого танца мы наблюдаем формирование среды, в которой предстоит работать организации: танец **ЕІ** вырабатывает видение и ценности, задающие направление движения организации и определяющие границы, в которых она будет действовать¹⁴.

Отметьте, что для оптимального танца наличие духовности — ощущение ценностей и видения — является обязательным условием. Эта интеграция может быть гуманистической, но, к сожалению, она может оказаться и анималистической — как в нацистском движении, которое также обладало мощным видением и ценностями. Оптимальный путь не подразумевает, что вы обязательно должны — в той или иной форме — верить в бога, так как в противном случае окажетесь на более медленном «второсортном»

типичном пути. Вы находитесь на оптимальном пути, если вы и ваши люди верите во что-нибудь и имеете ценности — пусть даже и преступные, как члены мафии или нацисты. В этом случае вы находитесь на собственном оптимальном пути, хотя он и дезинтегрирует общество в целом и направляет его по пути, далекому от оптимального. Только те движения, которые интегрируют, а не дезинтегрируют, направляют и организацию, и общество на оптимальный путь.

Теперь настает черед **А** присоединяться к танцу. **А** не должна танцевать сама по себе, создавая свой собственный танец без участия **Е** и **І**. Это было бы формой ради формы и не способствовало бы обслуживанию функций **Е** и **Р**, чем и должна заниматься **А**. Поэтому **А** должна разрабатывать свой танец весте с другой парой. Должен ли кто-то из **Е** и **І** отойти в сторону? Давайте посмотрим. **І** может танцевать с кем угодно. Следовательно, **А** нужно научиться танцевать только с **Е**, которая уже танцует. Но не окажется ли такая комбинация наиболее трудной? На типичном пути эта комбинация создавала наибольшие проблемы. Различие здесь, как вы уже могли догадаться, заключается в наличии **І**. На типичном пути **І** была слабой или отсутствовала вовсе. Чем меньшей была **І**, тем более разрушительной была борьба между **Е** и **А**. Присутствие **І** обеспечивает эффект «смазки» — то есть сглаживания существующих противоречий. Поэтому теперь может начинаться танец **РАЕІ**.

Необходимо сделать всего два шага, чтобы создать этот танец. Неплохо. Ведь мы уже на шаг опережаем тех, кто идет по типичному пути.

Теперь настало время для присоединения **Р**. В действительности, кто-то должен учить эту пару танцевать, в то время как две другие будут наблюдать за этим процессом, но при наличии **І** танец **АЕІ** выглядит как танец всего двух пар, а не трех. Таким образом в действительности **Р** необходимо научиться танцевать только с **А** и **Е**.

Если форма и функция уже танцуют вместе и это получается у них неплохо, то **Р** сможет присоединиться к ним без особых проблем. Сначала, когда **Р** только подключится к танцу, **Е** сделает себе временный перерыв, позволяя краткосрочной результативности заменить долгосрочную результативность. Это будет танец **РАеІ**. В течение короткого периода не следует генерировать новых идей, внимание надо сосредоточить на том, чтобы заставить работать те идеи, которые уже существуют. **Е** возвращается отдохнувшей и готовой к освоению новых рынков и/или созданию новых продуктов. И вновь ситуация напоминает типичный путь, но при этом **І** выступает в качестве активной, ведущей пары. Возвращение **Е** оказывается не слишком трудным (если **А** находится под пристальным вниманием). Мы достигли Расцвета и можем оставаться в этом состоянии. Это время **РАЕІ**.

На оптимальном пути все переходы из одного состояния в другое осуществляются проще. Когда вырабатывается долгосрочная **ЕІ**, системы краткосрочной **А** отражают долгосрочную цель и реальную взаимосвязанность. Если в момент присоединения **Р** имеются ценности, видение и системы, то можно считать, что все готово. **Р** не нужно выяснять, *почему, что и как* ей следует делать. Все уже определено. Надо просто браться за работу и делать ее. Как я отмечал выше, проще открыть ресторан на условиях получения франшизы, чем собственное независимое заведение. Франчайзер предоставляет франчайзи все необходимое. Франчайзи остается только добросовестно работать.

Типичный путь: сравнение

Почему же тогда типичный путь не начинается с **І**? Но он также начинается с нее. Без **І** ничего бы не появилось на свет. Различие заключается не в абсолютных терминах, а в степени и в интенсивности феномена. На типичном пути основатель понимает и осознаёт и свое собственное я, и то, что он создает. И здесь его осведомленность заканчивается. На оптимальном пути **І** намного больше, и чем больше **І**, тем результативнее и эффективнее оказывается путь. На оптимальном пути организация осознаёт свою политику и обладает общемировой ориентацией и сознанием. Организация беспокоится не только о продаже косметики, но и судьбе людей из племени Огони в Нигерии. Она озабочена страданиями животных, на которых проверяются лосьоны, позволяющие людям чувствовать себя сексуально более привлекательными. Скажите мне, о чем вы беспокоитесь, и я скажу вам, насколько вы «велики». Для того чтобы компания оказалась на оптимальном пути, она должна стать по-настоящему «великой».

Но почему **І** обычно остается маленькой? Почему компании идут по типичному пути, а не по оптимальному. Не потому ли, что мы являемся западными людьми? Не потому ли, что западный мир слишком ориентирован на **Р**?¹⁵ Не по этой ли причине типичный путь начинается с **Е**?¹⁶

Действительно ли организация начинается с роли **Е**? Она зачинается благодаря **Е** и рождается благодаря **Р**, но, чтобы произошло зачатие, необходимо **І**. Никто не может объяснить, почему многие ранее бесплодные женщины часто становятся беременными после того, как усыновляют чужого ребенка. Может быть, здесь сказывается влияние **І**?

Я замечал, что все новаторы являются каким-то образом интегрированными со своими инновациями. Инженер-проектировщик может сказать вам, что в разработанном им устройстве не хватает какой-то детали. Как же он об этом узнаёт? «Я это чувствую», — отвечает он. Чем более

креативным человеком он является, тем больше он идентифицирует себя со своим созданием. Он почти всегда чувствует его физически в своем теле. Он не изобретает его; он высвобождает его из себя. Здесь вступает в игру интуиция. А чего стоит интуиция, если она не чувствует и не знает на самом примитивном уровне, чего хочет рынок или клиент? Новатор подобен художнику, который знает, просто знает, что без красного пятна в центре холста его картина будет незаконченной. Как он это узнаёт? Это происходит так, как будто он рисует. Он идентифицирует себя с картиной.

Когда художник теряет креативность? Когда он утрачивает ощущение своего искусства, когда он теряет связь с ним. Как сказал Александр Солженицын: «За поэтом, который не живет со своим народом, не последует даже собака».

Почему испытывает трудности организация, достигшая этапа «Давай-давай», когда ее лидер начинает вести себя подобно чайке? Когда лидер уходит, не оказывается никого, кто мог бы осуществлять интеграцию. Но **Е** без **А** и **И** оказывается, как сказано в Ветхом Завете, «ветром и облаками, но не дождем».

Что создает Ловушку основателя? Прежде всего, основатель испытывает трудности с передачей роли **И**, а кроме того, он хочет монополизировать **Е**, порождая синдром «единственного и неповторимого». Я неоднократно замечал, что в компаниях, достигших этапа «Давай-давай», основатели чаще порождают дезинтеграцию, чем интеграцию. Они рассказывают Джону, что не в порядке с Биллом, жалуются Биллу на Сьюзен и доверительно сообщают Сьюзен о своей разочарованности Биллом и Джоном. При такой дезинтеграции коллективное **Е**, необходимое для институционализации **Е**, не может развиваться.

После нескольких лет приобретения болезненного опыта я обнаружил, что для передачи функции **Е** от одного индивида к группе, а затем и к структуре — с целью институционализации **Е** — необходима внутренняя интеграция в группе. Она обеспечивает взаимосвязанность группы, позволяющую ее членам изобретать и применять свои изобретения на практике. Членам группы требуется взаимное сотрудничество. Если отсутствует **И**, то по умолчанию творческий процесс монополизируется одним индивидом. Коллективное **Е** требует коллективного **И**. Вы не можете посадить **Е** там, где еще не растет **И**. Предпринимательство основывается на осознании — на понимании того, что происходит внутри и вне нас. Это осознание необходимо выработать до того, как мы сможем привести дух предпринимательства в действие.

То, как я создаю это **И** — это осознание — до децентрализации **Е**, является темой другой книги, и я признаю, что как новичок, возможно, в этом пока что не преуспел. Когда я наблюдаю духовных лидеров, я испытываю

перед ними благоговение. У них есть то, что необходимо организациям, и я рекомендую многим своим клиентам вводить духовных лидеров в состав совета директоров.

Возможно, вашим следующим менеджером по человеческим ресурсам будет человек, не изучавший инженерную психологию. Следует ли вам поискать кого-то, имеющего религиозное или философское образование? Социального работника? А что, если назначить вашего менеджера по продажам или по производству ответственным за формирование этого сознания в вашей организации? Почему бы не проводить ротацию руководителей, назначаемых на должность менеджера по человеческим ресурсам?

Е присутствует там, где происходит зачатие. Если Е персонифицировано, то оно может дать начало компании, но позднее у нее возникнут организационные трудности на этапе Юности. Если жизненный цикл начинается с команды EI, то эта команда ведет организацию по этапам роста, и пережить этап Младенчества оказывается проще. Компании, которые с самых ранних этапов растут с EI, подобны детям, воспитывающимся в семьях, где царят любовь и взаимная поддержка. Родителям не надо устанавливать для детей строгие ограничения для того, чтобы уберечь их от опасностей этапа Юности.

Куда же мы пришли?

Ниже приводится последовательность этапов оптимального пути (рис. 18.1).



Рис. 18.1. Оптимальный путь

Выбор за нами: типичный путь или оптимальный? А если оптимальный, то для кого? Только для нас, только для нашей организации или для всего общества в целом? А если так, то для какого общества? Только для нашего местного сообщества, для наших единомышленников, для людей нашей национальности или для всех, разделяющих наше мировоззрение? Идет ли речь только о нашей стране или мы говорим о мировом сообществе? Или же мы говорим о планете Земля, на которой помимо людей растут цветы, живут птицы, звери, рыбы и насекомые? Имеет ли любовь границы? И должна ли она их иметь?

Откройте глаза и смотрите!

Сделайте глубокий вдох и наполните грудь свежим воздухом. Пробудите свой дух и воспитайте в себе любовь ко всему. Ко ВСЕМУ. Потому что все существует именно для любви ко ВСЕМУ.

Часть 4

Приложения

Приложение А

Практические примеры

В основе следующих примеров лежат реальные истории клиентов, но я намеренно изменил в них имена людей и названия компаний.

Перед стартом: *RR Company*

Ниже приводятся мои заметки о посещении *RR Company* — потенциальном клиенте Института Адизеса.

1. Исходные сведения

Джон — заместитель председателя совета директоров и президент компании. Ему 55 лет. Его брату Дэвиду 58 лет. Он является председателем совета директоров и исполнительным директором (CEO). Компания была основана 28 лет тому назад Дэвидом, физиком по образованию. Джон присоединился к брату несколькими годами позднее, после чего они разделили исходную компанию на две: *Engineering & Production*, которую возглавил Дэвид, и *Sales & Management*, которую возглавил Джон. Братья оказались разделенными и географически: Джон остался на Восточном побережье, а Дэвид перебрался в Кремниевую долину.

Через три года братья объединили свои компании. Джон остался на Востоке, но каждый месяц он проводил одну неделю на Западном побережье,

одну неделю в разъездах и одну неделю — на Восточном побережье, где у компании был свой завод. Директор по сбыту и директор по стратегическим альянсам также базировались на Восточном побережье.

Несколько лет Джон и Дэвид управляли компанией вместе. Однако три года тому назад консультанты из XYZ реорганизовали их компанию и рекомендовали иметь одного лидера. Дэвид стал председателем совета директоров, а Джон оказался «в Сибири». Консультанты разработали типичную функциональную структуру с одним центром прибыли, находящимся на самом верхнем уровне. В RR работает 1000 человек. Годовой объем продаж, не считая продаж в Японии, составляет \$158 млн. В Японии, где RR владеет половиной акций своего филиала, объем продаж равняется \$75 млн.

Компания производит оснастку для предприятий машиностроения. Общий объем рынка ее продукции составляет \$500 млн. Ожидается, что к 2000 году он вырастет до \$1 млрд.

В соответствии со своим стратегическим планом RR присутствует на четырех рынках:

Рынок	1997 год				2000 год		
	Размер рынка (в млн долл.)	Рыночная доля	Доходы компании (в млн долл.)	Размер рынка (в млн долл.)	Размер компании с учетом прежней рыночной доли (в млн долл.)	Размер компании с учетом новой рыночной доли	Доходы компании с учетом новой рыночной доли
D	150	33%	50	200	70	50%	100 млн
S	200	25%	50	300	75	20%	60 млн
C	120	50%	60	400	200	100%	400 млн
PG	?	?	?	?	?	?	
	500		160	1000	350		560 млн

Приведенные выше цифры я получил от директора по сбыту. Для Джона они оказались сюрпризом. Почему? Разве он не имеет к ним отношения?

Я верю, что к 2000 году сбыт может и должен достичь \$560 млн, причем 50% доходов будут обеспечивать продукты, которые компания еще не продает.

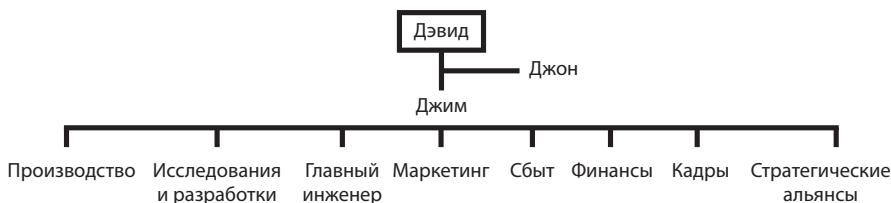
2. Расположение на кривой жизненного цикла

Нормальный этап Юности. Нормальный — потому что существует взаимное доверие и уважение между членами сарі группы.

Дэвид и Джон оба являются предпринимателями (Е). Им требовался А. Они уволили своего главного исполнительного директора (СЕО), потому что, по их мнению, он не обладал достаточной А. Но, по словам работников, которых я интервьюировал, в компании шла настоящая война: ни Дэвид, ни Джон не позволяли бывшему (СЕО) усиливать А. В результате компания приняла на работу Джима, своего бывшего консультанта, на должность (СЕО) с тем, чтобы он исполнял роль А. Джиму 62 года. Он воплощает стиль РА. Никакого I.

Классическая ошибка: привнесение А без предварительной подготовки структуры. Одновременно произошло преждевременное удаление Е. Фактически братья отдали Джиму ключи от склада и теперь жалеют о потере контроля.

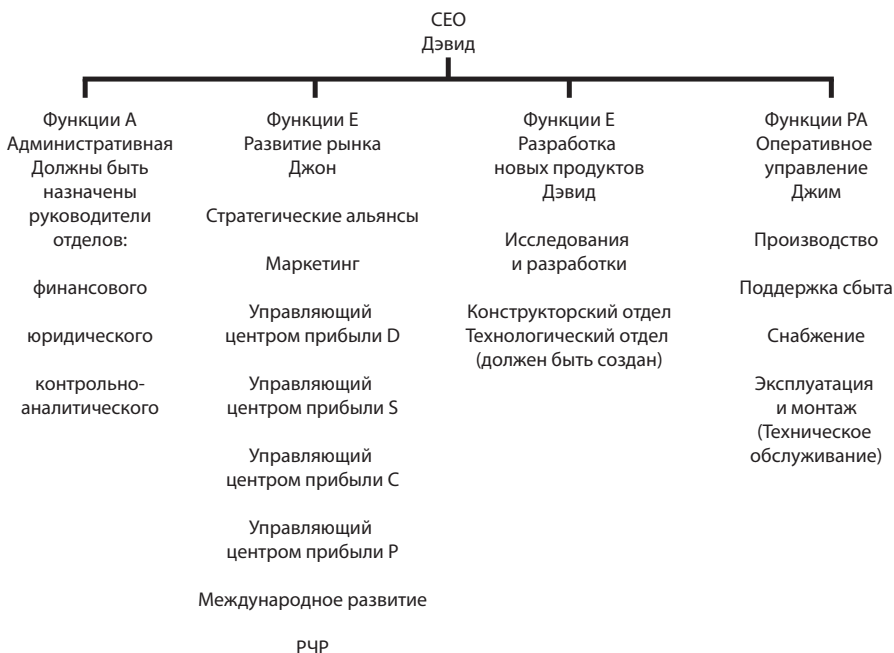
Новая структура выглядит следующим образом:



В условиях, когда Джим исполняет роль РА, Е отсутствует, а А усиливается, компания начинает ориентироваться внутрь себя. Новые продукты разрабатываются медленно и с опозданием выводятся на рынок: отдел исследований и разработок не получает достаточного финансирования для основных направлений бизнеса, D и S. Вместо реальной помощи от отдела маркетинга предоставляется только помощь от отдела сбыта. Организация имеет один центр прибыли и не имеет системы кадрового резерва для продвижения перспективных работников на руководящие должности. Джиму, которому уже 62 года, осталось всего три года до пенсии, а в компании нет никого, кто был бы реально готов занять его место.

Я считаю, что нам надо двигаться в следующем направлении.

Желательная структура:



Процесс: компания нуждается в сопутствующем инжиниринге.

Финансовые ресурсы: недостаточная капитализация для растущего рынка. Братья продали 25% акций компании, а затем выкупили их обратно. В соответствии с условиями обратного выкупа компания не может продавать акции на бирже до ____ года.

Частное размещение сделано в ____.

Отсюда следуют проблемы: рынок растет, но компания по-прежнему недокапитализирована и не может получить средства на фондовом рынке.

Кроме того, поскольку у компании нет плана выпуска опционов на акции, у нее существуют проблемы с привлечением талантливых специалистов.

В общем и целом:

А вытесняет **Е** и **І**.

Ослабление **Е**: основатели сдают позиции, нет никакой организационной структуры для воспитания **Е**, и нет систем стимулирования для привлечения и удержания людей с предпринимательским талантом.

Проявления:

- реактивное внедрение инноваций;
- невысокий статус у отдела разработки новых продуктов;
- отсутствует отдел маркетинга;
- не удастся привлечь и удержать талантливых специалистов;
- отсутствует план продвижения на руководящие должности;
- проблема географической удаленности для лидеров;
- нарушение связей, усиление внутреннего фокуса в ущерб внешнему;
- *очень сильное I* в культуре компании.

Препятствия реализации: проведенное совещание показало, что структура, которая, как я думал, будет работать, неприменима в этой компании, так как ни Джон, ни Дэвид не хотят быть более активными в бизнесе. Мы имеем следующую ситуацию: братья не хотят перемен ни изнутри, ни извне. К тому же после последнего интервью Джим перенес серьезную операцию. Нормальное стало теперь аномальным и скоро превратится в патологию.

3. План действий

Мы примем предложение о сотрудничестве, если и Дэвид, и Джон согласятся, что они должны быть активными в следующем году, чтобы дать Е время развиться структурно. В течение этого года компания должна принять на работу новых талантливых топ-менеджеров, разработать план премирования опционами на акции, увеличить число центров прибыли, создать отдел маркетинга, увеличить расходы на исследования и разработки и сфокусировать внимание на основных способностях при одновременном освоении новых рынков. Обеспечить финансирование за счет заемных средств или найти стратегического партнера. Сделать Джима главой оперативной службы. Придать ему статус главного исполнительного директора (CEO). А должно продолжать расти.

Если этот план принимается, то тогда следует начать осуществлять программу, состоящую из одиннадцати этапов.

Достижение Расцвета: история ZZ

Теперь давайте рассмотрим историю ZZ — компании, находящейся в состоянии зрелого Аристократизма. Нет никакой необходимости описывать проблемы ZZ: они подобны большинству проблем этого этапа, подробно описанным в соответствующей главе этой книги.

ZZ стала стареть из-за дисфункциональности своей структуры и стиля руководства. Старение компании было вызвано не сокращением

воспринимаемой рыночной доли: ZZ действительно стала терять часть своего рынка, а ментальный возраст ее руководства оставался молодым.

Нашему приглашению в ZZ предшествовала череда необычных событий. Менеджмент, недовольный информационной системой компании, сформировал исследовательскую группу, составленную из менеджеров различных функциональных подразделений. В книжном магазине одному из членов группы попалось на глаза первое издание этой книги. В ней он нашел описание симптомов старения компании, совпадающих с симптомами, наблюдавшимися у ZZ. Поэтому он купил несколько экземпляров книги и раздал их членам группы. Вскоре после этого члены группы пригласили меня посетить их компанию.

Во время этого визита я составил список проблем, к которым, как я полагал, следовало обратиться группе. Было ясно, что члены группы не смогут решить проблемы информационных потоков до тех пор, пока они не создадут правильную структуру. Поэтому группа пригласила меня помочь ей разобраться с этими структурными вопросами. Довольно быстро я понял, что группа не имеет *сарі* для решения структурных проблем и что лидер, обладающий полномочиями — одной из составляющих *сарі*, — относился к типу **РА**. Поэтому я решил сначала обратиться к небольшим проблемам, для решения которых группа уже обладала необходимым *сарі*. Постепенно мы могли бы понемногу расширять определение проблемы. Для сохранения *сарі* группы необходимо было вводить в нее новых специалистов и исключать из нее некоторых старых. Фактически такой подход позволял нам подниматься вверх по организационной иерархии за счет постепенного расширения определения проблемы. Мы занимались вопросами, для решения которых наша группа обладала *сарі*, но мы всегда откладывали в сторону те вопросы, для решений которых нашего *сарі* было недостаточно. Такой подход придавал группе уверенность в своих силах и одновременно поднимал вопросы на тот уровень, на котором мы могли решать структурную проблему. В течение одного месяца группа частично изменила свой состав, став группой руководителей высокого уровня, призванной пересмотреть структуру компании.

Вместе мы быстро поняли, что отсутствие в структуре **Е** было обусловлено тем, что маркетинг фактически был подчинен сбыту. Поэтому отдел маркетинга неэффективно выполнял свою маркетинговую функцию. Названия отделов также создавали путаницу: отдел сбыта назывался отделом маркетинга, а то, что должно было быть маркетинговой функцией при сбыте, называлось поддержкой сбыта. Таким образом, **Р** доминировало, а в подсистеме взаимодействия с клиентом отсутствовало **Е**. Вторая структурная причина старения заключалась в том, что производственный отдел

и отдел исследований и разработок подчинялись одному человеку. Кроме того, центры прибыли подчинялись центральному отделу планирования, который я назвал «Кремлем». Этот Кремль, хотя ему никто не подчинялся напрямую, имел право решать, что обеспечивает прибыль: цены, бюджет или стратегия. Кроме Кремля никто — за исключением главы компании — не нес ответственности за получение прибыли. На рабочих совещаниях с докладом о структуре производственных издержек выступал не директор по производству, а главный разработчик планов из Кремля. Это был классический пример разделения полномочий и ответственности.

В этой организации, как нетрудно догадаться, принятие каждого решения требовало проведения такого количества совещаний, что никогда не было ясно, кто же действительно отвечает за конечный результат.

Второй причиной старения была функциональность стиля руководства. Недоступный, решительный, всем командующий и все контролирующий руководитель, возглавлявший структуру компании, обладал стилем управления **Рae0**. К счастью, он непосредственно взаимодействовал с менеджером типа **paEI**, который возложил на себя обязанность по руководству боссом. Нетрудно представить, что между боссом **Рae0** и его подчиненным **paEI** не было большой любви, а это затрудняло проведение терапии. Мы должны были работать с большой группой, а не действовать через лидеров типа **PAei** или **paEI**, получая поддержку от **EI** при одновременном информировании **PA** обо всем происходящем и никогда не ощущая потери контроля.

Работая с группой ведущих менеджеров **ZZ**, мы создали децентрализованную структуру с несколькими центрами прибыли. Мы «разобрали» Кремль и добились баланса полномочий и ответственности. Затем мы разработали систему контроля расходования бюджетных средств, основанную на учете того, *почему* компания тратит деньги, а не *как* она это делает. Новая система контроля позволила провести перепроектирование информационной системы компании — результат, имевший революционное значение.

Как же принял эти изменения лидер **PA**? Потребовалось проведение нескольких совещаний, где все члены группы **carі** излагали выгоды, которые должны были принести компании намеченные изменения.

Когда пришло время реализовывать новую структуру, мы столкнулись с проблемой: система материального стимулирования не вознаграждала ориентацию на центры прибыли, предусмотренную новой структурой. Очевидно, что такое положение дел следовало изменить, но для этого нам необходимо было обеспечить сотрудничество юридического отдела и отдела кадров, каждый из которых обладал большим потенциалом **A**. Поскольку эти отделы боялись изменять систему вознаграждения, то для

налаживания сотрудничества с ними и для проведения необходимых изменений потребовался целый год.

Мы достигли точки, в которой смогли довести бюджет и ключевые показатели работы организации до предельных значений. Мы сформулировали миссию, с которой мог идентифицировать себя каждый работник, разработали структуру осуществления этой миссии и создали информационную систему, позволяющую определять, действительно ли мы получаем желаемые результаты. Используя нашу методологию, компания всего за один год увеличила свои доходы на несколько миллионов долларов за счет сокращения издержек.

За те полтора года, что мы работали с ZZ, эта компания, демонстрировавшая прежде невысокие результаты, вернулась с этапа Аристократизма на этап Расцвета и стала лидером в своей отрасли.

ВВ: Расцвет, который мог бы наступить

Следующий случай является примером ситуации, в которой мы не смогли провести необходимое лечение. Я привожу его в качестве иллюстрации возможных трудностей применения методологии.

Около двенадцати лет тому назад Кеннет и Паула Фрэндли, основатели ВВ, открыли свой первый магазин. С самого начала приверженность этой пары идеям социальной ответственности бизнеса определяла особенности развития компании. Супруги стремились к тому, чтобы их предприятие производило минимум отходов и не загрязняло окружающую среду. Кроме того, оно должно было стать базой для проведения социальных преобразований. Кеннет и Паула обещали покупателям продукты, обладающие наивысшей возможной ценностью: никакой дутой рекламы, никакого маркетинга, никаких манипуляций. Бизнес начался на светлом пути к I, и люди заранее стали относиться к компании как к образцу сознательного, ответственного поведения.

Компания быстро развивалась благодаря использованию франчайзинга. За франшизами выстроилась очередь, но Кеннет и Паула давали франшизы только тем, кто разделял их собственные ценности. Каждый магазин был не просто торговой точкой для реализации товарной линейки ВВ: он являлся местом продвижения социальной программы этой семейной пары. В магазинах распространялись брошюры, посвященные проводимой в данный момент общественной кампании: один месяц ВВ проводила кампанию против насилия над детьми, в другой месяц она оказывала поддержку детям, родители которых погибли в ходе военных действий, и всегда ВВ уделяла особое внимание вопросам экологии. Когда компания

выросла, ее миссия получила широкую известность, и Кеннет стал любимцем защитников окружающей среды. Он часто и с успехом выступал на их конференциях и встречах.

Кеннет одобрял новые продукты ВВ и их продвижение с помощью инновационных методов партизанского маркетинга. Он исполнял роли ЕИ.

Паула Фрэндли, хотя она также получила известность в качестве активного сторонника нового организационного поведения, отвечала главным образом за решение административных вопросов и за финансовое состояние компании. Она уделяла больше внимания РА-аспектам своего бизнеса.

ВВ располагала специальным отделом видения и ценностей. Его роль заключалась в популяризации идеи социального сознания и укрепления приверженности компании своим ценностям и своему видению.

В общем и целом ВВ имела явно выраженную ЕИ-культуру. Она обладала качествами, позволяющими компании достичь Расцвета. Франчайзи и персонал ВВ демонстрировали чуть ли не религиозную приверженность ценностям компании. Работники компании по собственной инициативе решили снизить освещенность в своих офисах, чтобы сократить потребление электроэнергии, а поскольку они были озабочены сохранением лесов на земле, внимательно следили за использованием каждого листа бумаги. Весь персонал представлял собой исключительно сплоченный коллектив. Компания стремительно росла и развивалась.

Так в чем же состояла проблема?

Один общий знакомый рекомендовал нас ВВ, и ее основатели попросили нас о помощи. Они обратились к нам потому, что испытывали сомнения по поводу своих планов передачи компании в другие руки. Супруги Фрэндли хотели, чтобы люди, которые придут им на смену, обязательно придерживались той же системы ценностей. «Как мы можем сохранить социальное сознание, которое является движущей силой нашего существования?»

Однако наш диагноз указывал на наличие и других проблем, требующих решения. ВВ была чрезмерно зависима от Кеннета, чей рабочий график предусматривал постоянное участие в конференциях и иных мероприятиях, проходивших в разных странах мира. Работники компании были не в состоянии справиться с вакуумом, вызываемым отсутствием Кеннета. Без его участия не принималось ни одно решение, касающееся разработки новых продуктов, мер стимулирования сбыта, общественно-политических мероприятий или стратегической кадровой политики. Компания в полной мере страдала бы от синдрома чайки, если бы не Паула. Она фильтровала новые идеи и канализировала результаты периодических всплесков креативности Кеннета.

Помимо того, что компания имела слабые А и Р, ее постепенно деградирующее Е было персонифицировано и монополизировано.

Слабость А

Система поставок была дезорганизована. Работа трех производственных предприятий ВВ не координировалась. Компания не имела общей программы по логистике, планированию производства и закупок. Кроме того, не существовало практически никакой формальной организационной структуры. Например, ВВ назначила одного из своих франчайзи руководителем отдела международных продаж. Предполагалось выполнять работу на условиях частичной занятости, так как этот так называемый менеджер проживал в нескольких часах полета от штаб-квартиры ВВ. Однако при этом в компании не было должности директора по маркетингу.

То, что совет директоров состоял исключительно из инсайдеров компании, порождало еще одну проблему: отсутствие различия между советом директоров и исполнительным комитетом с точки зрения оперативного управления. Таким образом, управляющая функция была слабой, и отсутствовал какой-либо форум для реального обсуждения стратегических решений. Исполнительный комитет занимался оперативными вопросами, а поскольку стратегические вопросы часто рассматривались одновременно с обсуждением текущих проблем, то им не уделялось достаточного времени и внимания.

Слабость Е

Исходное инновационное видение компании заключалось в понимании того, что рынок нуждается в честно изготовленных продуктах, в честной рекламе, в честном, то есть экологически безвредном, производстве и в реальной приверженности принципам гуманизма. Однако конкурентам не потребовалось много времени, чтобы скопировать этот прием. Действительно, усилия конкурентов, не гнушавшихся обманывать покупателей, были лишены той прочной духовной основы, на которой базировалась деятельность ВВ. Однако эти конкуренты быстро научились представлять себя образцами ответственного поведения. I, имевшаяся у ВВ, была ее самым ценным активом. Энтузиазм компании, преданность ее франчайзи, а также тот инновационный, действительно социально ответственный подход, который ВВ внедряла в своей отрасли, были главными факторами ее успеха. Однако компания испытывала трудности, так как ее идеология об экологически безвредном и социально ответственном производстве была быстро подхвачена конкурентами. В результате открылось несколько однотипных сетей магазинов, и антимакетинговые ценности ВВ стали

работать против нее, придавая компании несовременный облик на фоне высокой маркетинговой изворотливости ее конкурентов. Магазины ВВ выглядели непривлекательными для состоятельной публики средних лет, потому что компания, в отличие от конкурентов, не совершенствовала свой мерчандайзинг.

Слабость Р

Менеджмент ВВ в действительности так и не решил, быть ли ВВ организацией розничной торговли с магазинами, работающими на основе договора франшизы, или же организацией оптовой торговли, обслуживающей независимые магазины. Эта неопределенность привела к тому, что некоторые франчайзи стали вести себя довольно независимо, игнорируя указания головного офиса, касающиеся рекламы и мерчандайзинга. Эта неопределенность отразилась и в схеме организационной структуры, в которой региональные директора были представлены как координаторы, выслушивающие потребности франчайзи и принимающие их заказы, вместо того чтобы управлять торговыми точками и контролировать франчайзинговые операции.

Наш диагноз гласил, что компания, давно находящаяся на этапе «Давай-давай», оказалась в Ловушке основателя. Ей требовалось восстановить Е (компания должна была переопределить себя, найти стратегию, обеспечивающую ей дифференциацию, так как то, что потеряла компания, заключалось в ее уникальности на рынке) и институционализировать Е, обеспечить фокус на Р и создать структуру А.

Действительно непростая задача.

Паула оказалась тем человеком, который первым обратился к нам за помощью. Оглядываясь назад, я вижу, что мы сделали ошибку в самом начале работы с ВВ. Мы сотрудничали с Паулой — сооснователем компании, желавшим получить решение, а не с Кеннетом — основателем, участие которого было крайне необходимо для решения проблем ВВ. Кеннет никогда реально не подключался к нашей работе. Он преимущественно — если не полностью — интересовался I: то есть вопросами ценностей. Он в действительности утратил интерес к мерчандайзингу и маркетингу — эти виды деятельности имели для него второстепенное значение. Его настоящей страстью стало обновление мира, проведение реальных изменений. Строго регламентированные собрания были ему невыносимы, так как он верил в свободу творчества и самовыражения. Он был приверженцем новой школы управленческого мышления, считающей, что видение и ценности являются движущими силами развития организации, и был убежден в том, что компании требовалось больше видения и ценностей,

а не *большие* структуры. Структура, по его мнению, превращала компанию в бюрократическую организацию.

Наша проблема — с самого начала и до конца лечения ВВ — состояла в том, что наш план действий был одобрен Паулой, но не был одобрен Кеннетом.

У нас имелись основания настаивать на усилении структуры. ВВ следовало заново определить свою роль на рынке. Компания нуждалась в новой стратегии. Ей требовалась структура для реализации новой стратегии и команда людей, способных заставить эту стратегию работать. Но нам были нужны люди, с которыми мы могли разрабатывать эту стратегию. Компания, как я уже говорил, не имела никого, кто бы отвечал за сбыт, и у нее не было сбытовой структуры для реализации любой стратегии. Но нам требовались первоклассные специалисты и по другой причине. Если бы основатели действительно хотели отойти от дел, если бы они действительно хотели иметь преемника, им необходимо было бы иметь инсайдера, «вжившегося» в роль лидера. С учетом тех ценностей, которых придерживалась ВВ, было невозможно привлечь инсайдеров и ожидать, что они сразу будут готовы взять на себя управление компанией. Настоящей преемник должен был стать частью системы ценностей и продемонстрировать свое лидерство и преданность до того, как кто-то вручил бы ему «ключи от магазина». Мой план заключался в том, чтобы назначить руководителями отделов сбыта и маркетинга первоклассных специалистов, а через два года решить, кто из них мог бы занять пост CEO. Мы нуждались в структуре для институционализации Е; в структуре, которая бы могла омолодить Е с помощью новой стратегии, способной вновь обеспечить компании отличие на рынке от конкурентов, и которая бы решила проблему сохранения преемственности.

Но это было проще сказать, чем сделать. Кеннет решил, что для ВВ маркетинг вообще не имеет значения. Традиционные методы маркетинга были ему противны. В качестве потенциального директора по маркетингу пригласили вице-президента одной ведущей компании розничной торговли. Мы рассчитывали в конце концов подготовить его к должности исполнительного директора. Однако Кеннет отверг его кандидатуру. После чего нам потребовалось затратить много времени и сил на то, чтобы провести этого человека в совет директоров — он оказался первым аутсайдером в данном органе управления компанией. Мы надеялись, что со временем Кеннет привыкнет к этому человеку, проникнется к нему уважением и назначит на должность исполнительного директора.

Все наши попытки создания действительно маркетинговой организации провалились. В какой-то момент Паула вынужденно взяла на себя руководство маркетинговой деятельностью. Таким образом, была создана

позиция, которая позднее могла бы быть занята кем-то другим. Но вскоре Паула попросила освободить ее от этой функции. Кеннет был творческим, властным и очень своевольным человеком. Спорить с ним оказалось очень трудно. Нельзя сказать, что Кеннет был так уж плох. Напротив, он являлся лучшим в своей области. Но он часто находился в разъездах и не раз уже говорил, что хочет уйти на отдых.

Однако проблема заключалась не только в маркетинге. За три года сотрудничества с ВВ мы не смогли добиться, чтобы компания взяла на работу директора по сбыту. Была острая потребность в том, чтобы кто-то занял эту должность, но поскольку менеджмент никак не мог решить, будет ли ВВ компанией оптовой торговли или же компанией розничной торговли с магазинами, принадлежащими франчайзи, то было невозможно понять, кого следует брать на эту должность. В результате самые квалифицированные претенденты сняли свои кандидатуры.

Мы не могли решить эту проблему, просто сделав тот или иной выбор. Компания должна была определиться с тем, какими будут ее центры прибыли. У компании оптовой торговли мог быть только один центр прибыли — ее головной офис. Однако если бы компания занималась розничной торговлей с использованием франчайзинговых торговых точек, то центром прибыли мог быть каждый регион. Если бы был выбран второй вариант, то нам пришлось бы заново назначать региональных лидеров. Штат региональных руководителей следовало укомплектовать людьми, которые были бы администраторами и координаторами, помогающими франчайзи, а не управляющими ими.

Компании пришлось бы также изменить системы бухучета и составления бюджета. Но против этого возражала бухгалтерия (финансовый отдел). Ее работники не хотели менять информационные потоки и систему финансирования. Они считали это совершенно ненужным. Со своей точки зрения, они были правы: они занимались составлением бюджета, и для продолжения этой деятельности им не было необходимости менять систему. Но для модернизации природы организации — внедрения в систему дополнительного Е за счет создания должностей менеджеров по продукту/рынку внутри региональной структуры, отвечающей за получение прибыли, — проведение изменений было необходимо.

Мы никого не могли убедить принять наш план действий. Паула подерживала его общую направленность, но работники финансового отдела были крайне пассивны. Они никогда не говорили «нет», но продолжали работать по-старому.

Мы попытались институционализировать Е путем создания отдела маркетинга, децентрализации компании по товарным линейкам с тем, чтобы

сразу несколько человек определяли ее стратегическое развитие, и создания отделов мерчандайзинга и планирования работы с магазинами. Однако наши усилия не принесли заметных результатов. Наши инициативы осуществлялись медленно, даже слишком медленно. Одновременно мы занимались укреплением **А**: реструктурировали производство, улучшили организацию и координацию снабжения и реорганизовали службу сбыта таким образом, чтобы она могла работать при любом руководителе.

В то время как мы укрепляли **А**, Кеннет проявлял все больше недовольства нашими действиями. Он чувствовал, что мы укрепляем в его компании власть бюрократии. Паула, отвечавшая за роль **А**, понимала ценность наших рекомендаций и поддерживала наши усилия. Мы оказались между двумя лидерами, и это создавало для нас все больше проблем, потому что они были супругами. Личная жизнь и бизнес тесно переплелись между собой.

Поскольку мы столкнулись с такими трудностями при стабилизации и институционализации **Е**, мы все больше переориентировали наши усилия на **А**, но, зная, что нам также требуется пространство для политического маневра, мы работали и над **І**. Но это тоже было сопряжено с проблемами. Методология создания **І**, взаимного доверия и уважения, предусматривает использование регламентированных отношений. Таким образом, мы создавали **І** методами **А**, и недовольство Кеннета сосредоточивалось именно на усилении **А**. В определенном смысле он был абсолютно прав. В то время как мы помогали формированию «внешнего» совета директоров в расчете монополизировать **Е** за счет создания стратегического **Е**, мы обнаружили, что Паула обещала места в совете директоров руководителям юридической и финансовой служб и начальнику отдела снабжения. Поэтому одновременно с приходом в совет директоров людей, не работавших в компании, в нем также увеличилось и количество инсайдеров. Причем каждый из этих инсайдеров по своей роли и стилю относился к типу **А**. По причине отсутствия отделов маркетинга и сбыта у нас не было внутренней кандидатуры типа **Е** на включение в совет директоров. Естественно, что высокая концентрация **А** в совете директоров была неприемлемой для Кеннета, основателя с высоким **Е**, который справедливо обвинял нас в бюрократизации компании.

Исполнительный комитет продолжал действовать так, как если бы он был советом директоров. Ведь в совет директоров входили почти все члены исполнительного комитета за исключением нескольких аутсайдеров. У всех были путанные представления о том, кто и что может решать. Кеннет враждебно отнесся к нашим попыткам уточнить и регламентировать роли. Он действительно считал, что все наши разговоры о структуре и ролях приведут к усилению бюрократии.

Мы оказались неспособными заставить ВВ институционализировать или омолодить **Е. Р** оставалось без присмотра в течение всего нашего пребывания в компании. Мы не нашли директора по сбыту, подходящего на роль преемника основателей. Работа по созданию **А** оставалась незавершенной; мы не могли убедить работников бухгалтерии реорганизовать потоки информации таким образом, чтобы они отражали желаемую структуру, стимулируя и формируя **Е**.

Паула, сооснователь типа **А**, в конце концов решила, что жизнь — это больше чем работа, и сократила свое участие в управлении компанией. После того как ушел человек, который поддерживал нас, пришлось уйти и нам.

Было ли это полным фиаско?

По моим стандартам, мы потерпели полный крах: мы не смогли освободить компанию из Ловушки основателя.

Но была ли хоть какая-то хорошая новость? Нам удалось создать **А**. Мы помогли ВВ уточнить роли и показали ее менеджменту, как проводить собрания и как работать в группе над решением проблем. Кроме того, мы помогли компании организовать и интегрировать ее функцию снабжения.

Утешением мне служило то, что без нашего участия — даже несмотря на ограниченность наших успехов — ситуация в ВВ могла бы стать намного хуже. Я считаю, что наше вмешательство продлило ВВ жизнь. Я сожалею о том, что ВВ, компания с ингредиентом **I**, которая могла бы оказаться на оптимальном пути к Расцвету, не сумела справиться со своими проблемами. Однако это вмешательство и разочарование его результатами подтверждают мою теорию: одной **I**, какой бы она ни была, оказывается недостаточно. Хотя иметь только **I** лучше, чем только **А**, все же для здоровья организации необходимы все четыре роли **РАЕI**.

Каковы же долгосрочные перспективы? Я уверен, что лучшее, что могут и должны сделать Кеннет и Паула, это продать свою компанию. Но я думаю, что они эмоционально не готовы пойти на этот шаг. Мои прогнозы? Движение по типичному пути подразумевает, что компания в конце концов избавится от Кеннета, основателя и носителя **Е**, утратит свое лидерство на рынке и не достигнет Расцвета, которого могла бы достичь.

Какой же урок следует извлечь из этой истории? Мы подтвердили, что если ключевой игрок не видит проблемы и не привержен определенному плану действий, то наше вмешательство, по определению, не принесет результатов. Кеннет никогда не видел проблемы, которую видели мы, а преданности Паулы было недостаточно. Невозможно решить проблему, если человек, в содействии которого вы нуждаетесь, не разделяет ваших взглядов на ситуацию и не соглашается с вашим планом действий. Кеннет был ярко выраженным носителем **Е** и практически не обладал **А**. Он не видел выгод

в структурировании организации или процессов. Он был полностью сконцентрирован на процессе и культуре, на видении и ценностях. Он хотел, чтобы позитивная культура заменила процесс управления. Без его веры в терапию или уважения к ней наши усилия были обречены на провал.

Выглядит просто, не так ли? Почему же мы этого не предвидели? Что мы должны были сделать? Мы должны были отказаться от работы в ВВ. Это простая истина. Но в Институте Адизеса не было согласия по поводу того, что мы должны были сделать. Кто-то считал, что уйти значило поступить непрофессионально. А поскольку наши отношения с Паулой были хорошими, то мы чувствовали, что наш уход будет воспринят как предательство. С чем мы сегодня согласны все, так это с тем, что мы не должны были соглашаться работать с ВВ до тех пор, пока Кеннет не согласился бы с нашим определением проблемы и с нашим планом действий. Вот где мы допустили ошибку. Если бы кто-то спросил Кеннета, то он бы согласился: мы потерпели неудачу, но Паула считает, что мы добились большего, чем она ожидала. Она уверена в том, что без нашего вмешательства положение компании оказалось бы еще хуже.

Но каким может быть успех? Давайте посмотрим.

СС *Сотрапу*: поведение **на ОПТИМАЛЬНОМ ПУТИ**

раеI — плодородная почва

Рассмотрим историю компании, которую я назвал СС. Ее основатели были знакомы в течение многих лет. Каждый из них с уважением относился к профессиональным успехам другого. После окончания колледжа Джо отправился в Гарвард за степенью МВА. Получив заветный диплом, он начал работать в одной уважаемой консалтинговой фирме. Он быстро продвигался по службе и вскоре стал одним из партнеров фирмы. Билл учился в университете на машиностроительном факультете и после его окончания успел поработать в нескольких компаниях. Оба они мечтали о том, что когда-нибудь смогут работать вместе. Но они не знали, какой вид бизнеса им подойдет.

раеI — зачатие

Когда началось всеобщее увлечение интернетом, друзья увидели в нем множество благоприятных возможностей. Вопрос состоял в том, какие из них следует использовать. Они затратили много сил на рассмотрение различных возможностей, но в конце концов сочли их все неподходящими и решили

обратиться к другим идеям. Никто из друзей не ушел с работы, но по вечерам они часто собрались вместе для обсуждения возможных сценариев.

Наконец они остановились на идее, понравившейся им обоим. Она обладала огромным рыночным потенциалом, и оба друга были готовы потратить время на ее реализацию. Они были воодушевлены этой идеей, но тем не менее сознавали связанные с ней потенциальные опасности. Ведь не все компании, в которых довелось поработать Биллу, добивались больших успехов, а Джо, имея опыт работы в консалтинговой фирме, не раз наблюдал, как розовые мечты становились сплошным кошмаром.

Оба друга понимали, что новое предприятие потребует огромных затрат времени, и хотели быть уверены в том, что будут заниматься чем-то таким, что понравится им обоим. А поскольку они знали, что по крайней мере в течение нескольких ближайших лет новый бизнес будет отрывать их от семей, то они решили привлечь на свою сторону своих жен. Они объяснили супругам суть своей идеи и спросили их, готовы ли те вынести трудности, связанные с обеспечением успеха новому бизнесу. Обе женщины выдвинули условие о том, чтобы хотя бы раз в неделю их мужья обязательно обедали бы вечером дома с семьей и один из выходных дней обязательно проводили бы с детьми. Эти ограничения устраивали и мужей, и их жен.

РАЕІ — беременность

Джо подготовил бизнес-план. Этот план содержал исследование рынка, оценку конкурентной среды, предполагаемый уровень доходов, схему организационной структуры на ближайшие три года, стратегии проникновения на рынок, прогнозы потребности в денежных средствах, список потенциальных инвесторов, льготы инвесторам и цифры предполагаемой доходности инвестиций. Джо и Билл всесторонне обсудили этот план и провели его оценку вместе с независимыми консультантами, венчурными капиталистами и специалистами по маркетингу.

Друзья согласовали свои роли в компании и изложили свои должностные функции на бумаге. Джо должен был стать исполнительным директором, а Билл — главным инженером и председателем совета директоров. Поскольку Билл в силу своей занятости не мог помогать Джо в оперативном управлении компанией, было решено взять третьего человека на должность управляющего делами. Они пригласили своего общего друга, работавшего в интернет-компании, возглавить службу сбыта. Если он согласится, решили Джо и Билл, то они выделяют ему часть акций компании. К тому времени они уже решили, что каждый их работник должен будет иметь опцион на акции компании.

Даже несмотря на то что все три друга продолжали работать на старых местах, они регулярно занимались описанием и согласованием своих новых должностных обязанностей. Билл, хотя и возглавлял совет директоров, взял на себя ответственность за совершенствование технологических процессов и разработку новых продуктов. Джо, работавший в консалтинговой фирме, должен был заниматься вопросами финансирования и контроля расходования денежных средств. Третий партнер, Дейв, стал ответственным за сбыт. Вместе они разработали планы начисления заработной платы и проект бюджета и письменно сформулировали свое видение и ценности, то есть создали документы, закладывающие основу для деятельности их нового предприятия. Они пообещали работать на благо местного сообщества и предоставлять услуги, качество которых превосходило бы ожидания клиентов.

Их следующий шаг заключался в разработке систем, которые позволили бы им наблюдать за текущими результатами и гарантировали бы достижение запланированных показателей. Они договорились о периодичности проведения собраний персонала и о правилах принятия важных решений. Например, любое решение о расходовании суммы более чем в \$10 тыс. в первые три года или о назначении нового человека на руководящую должность должно было приниматься единогласно. Был составлен список потенциальных членов совета директоров. После проведения собраний предприниматели устраивали ужин вскладчину, что со временем стало традицией. Каждую среду с трех до шести должны были проводиться собрания исполнительного комитета. Во время собрания предполагалось устраивать перерыв на обед, который готовили бы сами члены комитета. После обеда они мыли бы посуду и продолжали бы рассмотрение текущих вопросов. «Компании, в которых люди делятся хлебом друг с другом, не страдают от внутренних войн», — утверждал Билл.

РАеІ — наступление Расцвета

Наконец, настал день, когда все трое почувствовали доверие к своим планам. Они сообщили своим работодателям о том, что собираются уволиться и создать новую компанию, которая не будет для них конкурентом. Они арендовали складское помещение с условием его возможного расширения. Владелец склада разрешил им переоборудовать часть склада под офис в любой момент, когда им это потребуется, а их расходы на ремонт помещения будут вычитаться из суммы арендных платежей. Прежде чем уйти с прежней работы, они обеспечили начальное финансирование с учетом требований своего бизнес-плана. Их кредиторы знали историю вопроса и верили в их план. Хотя еще не было никаких продаж, бюджет позволил нанять новых работников, потому что компания имела необходимые

средства. В результате было нанято столько человек, сколько предусматривалось планом. Билл, Джо и Джим составили график потоков денежных средств и строго следили за расходами компании. Они проводили собрания в соответствии с планом и фиксировали в протоколе решения, требующие последующего исполнения.

Решения о крупных расходах или о кадровых назначениях, принятые исполнительным комитетом, должны были затем получать одобрение совета директоров. В первое время все три основателя были единственными инсайдерами в совете директоров. Среди аутсайдеров были представители венчурных капиталистов и президенты двух высокотехнологичных компаний. Основатели наняли юрисконсульта, фирму по налаживанию связей с общественностью для поддержки своих маркетинговых усилий и инвестиционную компанию для подготовки предстоящей эмиссии акций. Основатели предусмотрели для них следующую форму вознаграждения: часть в виде денежных средств, а часть в виде опционов на акции компании.

Параллельно с приемом самых первых работников менеджер по человеческим ресурсам прогнозировал потребность в рабочей силе и приглашал на собеседование необходимых специалистов до того, как в них возникала реальная потребность. Таким образом компания смогла избежать некоторых неудобств, связанных с быстрым расширением бизнеса. Компания тщательно обучала своих продавцов и не допускала их до работы с клиентами до тех пор, пока они не становились настоящими профессионалами. Первоначальные финансовые инвестиции поддерживали каждый из этих типов расходов, потому что все они были включены в бизнес-план. Была также принята на работу молодая выпускница факультета политологии для налаживания связей с местным населением и для оказания помощи детям и школам. Эта специалистка организовала посещение компании представителями местной торговой палаты и установила контакты с представителями местного бизнеса.

Компании потребовались дополнительные средства для выведения на рынок новых товаров и для финансирования своей экспансии. Никогда — даже в периоды кризисов, вызванных отставанием от сроков выпуска новых продуктов или нарушением сроков поставок, — никто никогда не пытался обвинять в возникших трудностях других членов организации.

Компания ко всем относилась с уважением. Тем работникам, которые не оправдали ожиданий менеджеров, сообщалось, что компания поможет им подыскать работу где-нибудь в другом месте. Люди, чья производительность труда не соответствовала установленным нормам, и люди, которые жаловались на свою работу и не могли ее выполнять, приглашались для беседы к президенту компании. Президент выслушивал их изложение сложившейся

ситуации, пытаясь понять, были ли жалобы обоснованными, и если да, то можно ли было исправить ситуацию организационными методами. Если проблема носила личный характер и если компания не имела возможностей устранить причины неудовлетворенности работника, то она выплачивала ему выходное пособие и помогала подыскать новое место работы.

Прием на работу менеджеров осуществлялся с большой осторожностью: для каждого кандидата устанавливался шестимесячный испытательный срок. Новички, которые не могли завоевать доверия и уважения своих подчиненных, считались не прошедшими испытание. Компания допустила много ошибок при приеме на работу новых людей. Несмотря на попытки компании выбирать самых лучших, ее ожидания относительно того, какими должны быть эти лучшие, были настолько высокими, что лишь немногим удавалось пройти сквозь сито отбора. Те же, кто смог это сделать, вознаграждались опционами на акции компании. Задолго до того, как компания стала котировать свои акции на бирже, она наняла юриста для совместной работы с аудиторской фирмой над составлением плана оценки акционерного капитала.

Основная деятельность компании осуществлялась в одном большом помещении, и президент и исполнительный директор находились в одном кабинете и имели общего секретаря. Поскольку их кабинет располагался в дальнем углу общего рабочего помещения, то они, приходя в офис, всегда шли мимо рабочих мест своих сотрудников. Поэтому они в любое время имели возможность поговорить о текущих делах с каждым человеком, не назначая ему специальной встречи. Такое неформальное общение оказывало положительное воздействие на работников. Кроме того, наличие общего помещения заставляло каждого содержать свое рабочее место в порядке. Имелось также несколько комнат для совещаний, и каждый работник — включая и президента компании, — желавший воспользоваться этим помещением для рабочих нужд, должен был резервировать его заранее. Вопрос о парковке машин был очень серьезным. Поскольку рядом со зданием, которое арендовала компания, не было достаточно свободного места, то даже топ-менеджерам не всегда удавалось припарковать там свои машины. Никаких специальных мест для машин руководителей компании не выделялось.

Когда компания встала на ноги, ее менеджмент решил заключить стратегические альянсы с местными организациями, имевшими отлаженные системы маркетинга. Компания хотела сотрудничать с давно сложившимися организациями и отвергала любые предложения, если они исходили от компаний, не имевших устойчивого положительного имиджа. Ориентированные на долгосрочную перспективу, менеджеры оставались

приверженными своим планам, несмотря на получение соблазнительных предложений от молодых агрессивных компаний.

РАЕІ — зрелость, устойчивый Расцвет

Уже через пять лет компания оказалась готова к первому публичному размещению акций, которое прошло с большим успехом. Компания имела 2000 работников, и две ее структурные реорганизации прошли без серьезных проблем и только укрепили доверие инвесторов. Финансовые отчеты не содержали ошибок и выходили точно в срок. Топ-менеджеры всегда добивались поставленных целей. Доходы компании демонстрировали устойчивый рост. Компания пользовалась доверием населения, работников, инвесторов и покупателей.

Добившись успеха на одном рынке и с одной линейкой продуктов, основатели решили, что настало время для экспансии. Они провели еще одну реорганизацию, сделав все товарные линейки самостоятельными центрами прибыли, за работу каждого из которых отвечал специальный менеджер. Изменение в системе учета позволило отслеживать прибыли по каждой товарной линейке. Сбытовая организация продолжала продавать все продукты, и каждая товарная линейка вносила свой вклад в сбытовые издержки, связанные с оплатой труда общего торгового персонала. Подобным же образом центры прибыли несли совместные затраты на ведение учета и оформление документации. Производственный и маркетинговый отделы выступали в роли внутренних поставщиков услуг. Численность исполнительного комитета достигла 15 человек, а в его состав были включены менеджеры по продуктам, а также руководители функциональных подразделений.

И по сей день самое первое описание миссии компании — которое придумали Джо, Билл и Дэйв, когда у них не было ничего, кроме планов и надежд, — по-прежнему можно увидеть на почетном месте рядом с входом в центральный офис.

Сотрудничали ли мы с этой компанией? Нет. Ее основатели не нуждались в нашей помощи. И они были правы.

Приложение В

Исследование

некоторых вечных

вопросов

Теперь давайте немного развлечемся: позволим нашему воображению расправить крылья, а нашему любопытству — вести нас туда, куда ему заблагорассудится.

Сотворение мира

Несколько лет тому назад я разговаривал с одним евреем-хасидом, прочитавшим первое издание этой книги. Он спросил меня: «Разве вы не знали, что вся ваша теория жизненного цикла уже изложена в первых главах Ветхого Завета — в истории о том, как Бог создал небо и землю?»

И я обратился к первой главе Библии:

«В начале сотворил Бог небо и землю. Земля же была безвидна и пуста, и тьма над бездною, и Дух Божий носился над водою.

И сказал Бог: да будет свет. И стал свет. ...и отделил Бог свет от тьмы. ...день один.

И сказал Бог: да будет твердь посреди воды, и да отделяет она воду от воды.

И создал Бог твердь, и отделил воду, которая под твердью, от воды, которая над твердью. ...И назвал Бог твердь небом. ...день второй.

И сказал Бог: да соберется вода, которая под небом, в одно место, и да явится суша. ...И назвал Бог сушу землею, а собрание вод назвал морями.

И сказал Бог: да произрастит земля зелень, траву, сеющую семя [по роду и подобию ее, и] дерево плодовитое, приносящее по роду своему плод ...день третий».

Позвольте теперь мне представить свои соображения по поводу этого отрывка.

В начале сотворил Бог небо и землю.

На мой взгляд, это означает, что первое, что сделал Бог, это сотворил мир. Прекрасно! Но как?

Земля же была безвидна и пуста, и тьма над бездною, и Дух Божий носился над водою.

Отметьте, что все составляющие уже присутствовали: **земля** и **тьма**, являющаяся противоположностью свету, который вскоре будет «сотворен». Но как он был «сотворен», если он уже присутствовал? Воды также уже существовали. Разве Дух Божий не носился над водами? Как же Бог создал что-то такое, что уже существовало? Может быть, все существовало в неопределенном виде? То есть было бесформенным, или, как это звучит в оригинале, *Tohu va vohu*. Буквально это означает «в полном беспорядке». Таким образом, все ингредиенты уже присутствовали, но находились в беспорядке, без имен, без границ или без очередности следования. Вспомните четыре пары в нашей кадрили, которые стоят, ожидая возможности разучить свой собственный танец и затем исполнить его всем вместе.

...и Дух Божий носился над водою.

Но подождите! Откуда же взялся Дух Божий? Обратите внимание, что **Дух** упоминается здесь впервые. В оригинале на древнееврейском это слово звучит как «*ruach*». Буквально оно означает «ветер», то есть **воздух**. Дух не находился в спящем состоянии. Он не создавался. Он существовал всегда. Без него ничего не могло бы возникнуть. Без воздуха нет жизни. Когда мы ищем жизнь на других планетах, мы первым делом проверяем наличие там кислорода. Если есть вода, то есть и кислород, а тогда, возможно, есть и жизнь. Но разве вода и воздух (кислород) не имеют химической связи? Самый быстрый способ умереть — это лишить себя доступа воздуха. (Таким образом, нехватка кислорода должна привести к сокращению жизни.)

Так что же Бог, дух жизни, сделал в первую очередь?

И сказал Бог: да будет свет. И стал свет.

Свет пришел от солнца, а солнце — это тепло, энергия, **огонь**.

Мы можем увидеть, как Бог активировал все четыре элемента. Огонь был активирован первым. Пожалуйста, отметьте, что я говорю. Он не был

создан. Он не был создан потому, что уже существовал. Он был активирован, и создание произошло в момент активации. Но как же было активировано создание? Посредством придания имен, определения границ и ролей.

И сказал Бог: да будет твердь посреди воды, и да отделяет она воду от воды.

И создал Бог твердь, и отделил воду, которая под твердью, от воды, которая над твердью. ...И назвал Бог твердь небом.

Следующей была активирована **вода**. Она уже существовала, и Бог активировал ее путем установления границ и имен. Мы не знаем, что представляет собой то, что не имеет названия до тех пор, пока оно его не получит; таким образом устанавливается порядок. И таким образом дети учатся говорить. Они хотят знать названия всего, что их окружает.

И сказал Бог: да соберется вода, которая под небом, в одно место, и да явится суша. ...И назвал Бог сушу землею, а собрание вод назвал морями.

Земля — суша — появляется последней. И вновь обратите внимание на то, что Бог ее не создавал. Она уже была. Бог просто активировал ее, сделал ее живой, и теперь все четыре элемента — воздух, огонь (энергия), вода и земля — стали активными. Теперь Бог начал раздавать указания:

И сказал Бог: да произрастит земля зелень, траву, сеющую семя [по роду и подобию ее, и] дерево плодовитое, приносящее по роду своему плод...

После того как появилась пища, Бог смог создать рыб, а затем и животных. И только когда все это было подготовлено, Бог создал человека по образу и подобию своему.

Почему же Бог создает это свое подобие? Бог дал начало всему и закончил повторением: начало и конец встретились. Как и в истории с неопалимой купиной, здесь нет начала и нет конца.

И увидел Бог, что это хорошо.

Давайте анализировать. Никто из нас, людей, не создает ничего нового. Все уже существует. Мы только обнаруживаем что-то, даем ему название, определяем его, осмысливаем и, действуя таким образом, даем ему жизнь. Даже Бог ничего не создает просто из ничего. Все существовало с самого начала, и Бог дал всему жизнь. Но как? Бог дал душу или, в буквальном переводе с оригинала, дал дуновение воздуха. На языке оригинала это звучит как ruach Elohim — дуновение Бога. Дух — по-еврейски neshama, происходит от того же корня, что и neshima — дыхание. Воздух, будучи общим для всех, является тем, что делает нас взаимосвязанными друг с другом. Именно кислород делает возможной жизнь, и при этом он порождает энтропию, которая вызывает старение и, в конце концов, смерть. Без кислорода не было бы жизни, а без жизни не было бы смерти. При

рождении мы находимся дальше от смерти, чем в любой другой момент в будущем. Появившись на свет, мы начинаем медленно умирать. Жизнь — это процесс умирания.

Жизнь начинается с первого момента потребления кислорода, и как только происходит зачатие, кровеносная система матери начинает снабжать развивающийся эмбрион кровью, несущей в себе кислород. Когда ребенок появляется на свет, то прежде всего он делает вдох, но это простое действие подобно поднятию куска скалы. Организация родилась до того, как любители пива обнаружили обломок скалы, перекрывающей их путь, а жизнь начинается задолго до того, как ребенок выходит из чрева матери. Жизнь начинается не тогда, когда утробный плод испытывает боль, а тогда, когда будущий человек начинает использовать кислород, то есть когда происходит его зачатие.

Другой интересный момент заключается в том, что Бог упорядочил хаос и что он сделал это не сразу. Даже Бог делал по одному большому делу в день. На это следует обратить внимание всем великим Е. Они действуют так, как будто бы превосходят могуществом Бога. Часто они хотят вместить в один день целый год.

Теперь давайте заново посмотрим на жизненный цикл организаций. Точно так же, как и в случае сотворения мира Богом, **И** не создается заново — она уже существует. Нам только необходимо знать об этом. **И** существует, подобно всем другим основным элементам — воздуху, огню, воде и земле. Но она не активизируется, подобно остальным элементам. Она активна сама по себе. Она всегда была, есть и будет.

Но что же было первым? Первое, что активировал Бог, живительная сила — Дух, который есть, был и всегда будет, — это свет, то есть **огонь**. Солнце, символ огня, позволяет нам отличить день от ночи, свет от тьмы. Далее Бог активировал **воду**, а затем **землю**.

Как же все это происходило?

Древние философы утверждали, что было создано четыре исходных элемента: воздух, вода, земля и огонь¹. И они были не одиноки в своих представлениях. В китайской медицине, существующей несколько тысяч лет, для диагностики и терапии используются те же четыре элемента. Эти же элементы использует и гомеопатическая медицина.

Давайте используем для кодирования этих элементов известные нам символы **РАЕИ**. Представьте себе огонь. Он сжигает, разрушает, но в то же время делает возможным наше существование. Ведь без солнца не было бы жизни. Таким образом, огонь соответствует **Е**. Я полагаю что воздух — это **И**, и вновь здесь мы видим, что **Е** невозможно без **И**. Без воздуха огонь гаснет.

Вода — это А, а земля — это Р. Почему? Не знаю и не могу этого объяснить иначе, чем просто указав на то, что А и I связаны между собой так же, как вода и воздух.

Итак, как же происходило сотворение мира? I была всегда. Затем были активированы Е и А и, наконец, Р.

Разве это был не оптимальный путь?

Смысл любви

Несколько лет тому назад Рэм Дасс², чьими работами я восхищаюсь, посетил мою лекцию и по ее окончании сказал мне, что в будущем он намерен использовать мое определение любви. Так как оно ему очень понравилось, то позвольте мне и вас познакомить с ним.

Что такое любовь?³ Я не говорю о любви как половом влечении. Как поется в песне?

Колокол — это не колокол, пока ты в него не звонишь;

Песня — это не песня, пока ты ее не поешь;

Дерево — это не дерево, пока ты его не видишь;

Любовь — это не любовь, пока ты ее не даришь.

Вот так. Любовь. Дарение. Давайте исследуем это чуть подробнее.

Зачем вы водите своих маленьких детей в цирк? Разве для того, чтобы записать в своем дневнике: «В такой-то день я был с детьми в цирке», в расчете на то, что, когда вы станете старым и немощным, они оплатят вам за это сторицей? Думаю, что нет. Я не думаю также, что вы сделали это потому, что сами любите цирк, или потому, что не смогли нанять для детей няню. Возможно, вы даже не смотрели на манеж. Вы смотрели на своих детей, которые смеялись, хлопали в ладоши и получали удовольствие от представления. Вы радовались тому, что радовались они. Это и есть любовь.

Жить — это значит получать и давать. В любви давать значит — получать. Когда, отдавая, вы что-то получаете, то это и есть любовь. Делая счастливыми своих детей или свою жену, вы становитесь счастливым сами. Здесь нет отложенного вознаграждения. Здесь все неразделимо. Чем счастливее они, тем счастливее вы.

Любовь — это (I) интеграция в своем высшем проявлении.

Давать что-то тому, кого вы любите, это не то же самое, что давать кому-то вообще. Это значит давать тому, кто является продолжением вас. Радость или боль вашего возлюбленного становится вашей радостью или болью. Вспомните, что вы чувствуете, когда страдают ваши дети. Вы представляете одно целое с людьми, которых любите.

Бог — это высшее воплощение любви, потому что он является воплощением высшей (I) интеграции. Без начала и без конца. Бог является высшим проявлением (I) интегрированной взаимосвязанности (Interdependancy). Все, что создавал Бог, он создавал с определенной целью, и эта цель состоит в служении, в том, чтобы делать что-то для кого-то другого, — в сознательной взаимосвязанности.

(I) интеграция исцеляет. Во введении к этой книге я говорил, что выражение «любовь лечит» является очень распространенным. Разве вы не замечали, как молодо выглядят даже пожилые люди, когда они влюблены? Любовь замедляет старение, а ненависть лишь ускоряет. Любовь интегрирует, а ненависть дезинтегрирует.

Любовь удлиняет жизнь. Жить с любовью — значит жить максимально полной жизнью. Каждую ее минуту. Современные психологи говорят нам, что для того, чтобы жить более полной жизнью, мы должны жить текущим моментом, то есть жить в настоящем. Восточные философии учат этому уже не одну тысячу лет.

Почему жить текущим моментом? Почему жить в настоящем? Потому что именно в этом случае вы будете полностью интегрированы. Ваше тело не будет в одном месте, а мысли — в другом. И отметьте, что в момент оргазма все в вас — ваши тело, рассудок, душа, эмоции — оказывается собранным воедино. Если же нет, то вы не испытываете настоящего оргазма.

Ненависть укорачивает жизнь. Это происходит потому, что прощение идет на пользу прощающему. Прощение продлевает ему жизнь. Йог Амрит Десай говорит: «Когда вы не сопротивляетесь ничему, вы автоматически испытываете любовь».

Чтобы создать компанию, организацию или что-нибудь другое, вы должны быть влюблены в свою идею. Если вы не влюблены в эту идею, вы не сможете выработать преданности, необходимой для продолжения движения по выбранному пути. Любовь — это то, что питает процесс творчества, если даже это творение является деструктивным. Нездоровый, как и его идеи, Гитлер был влюблен в идею истребления еврейского народа. Он был ей страстно предан. Результатом этой любви стал холокост. Без этой неистовой страсти Гитлера холокоста бы не было.

Любовь по определению является эгоистичной. Чем счастливее вы делаете своих возлюбленных, тем счастливее становитесь сами. Вы обеспечиваете выгоду сами себе. Если вы попытаетесь сделать счастливым другого человека только ради его собственной выгоды и не испытаете радости от его счастья или если при этом вы доставите удовольствие только себе, то это не будет любовью. Начинать создавать компанию с любовью — это значит желать обслуживать других людей таким образом, чтобы при этом

испытывать счастье и самому. Вот почему приверженцы восточных религий говорят: «Спасибо за то, что ты позволил мне услужить тебе». Эти слова могут вас озадачить. «Что такое? Он обслуживает меня и благодарит меня за это вместо того, чтобы потребовать от меня благодарности за оказанную услугу? Этот парень, видимо, хватил чего-то покрепче воды». Но истина здесь заключается в том, что чем больше они помогают вам, делая вас счастливыми, тем счастливее становятся сами.

Вообразите, что вы любите мир, деревья, воздух и воду так же сильно, как вы любите своих детей. Станете вы загрязнять вредными выбросами атмосферу? Будете ли вы направлять неочищенные промышленные стоки в реку? Вообразите, что вы любите всех людей, независимо от их национальности, цвета кожи и вероисповедания. Чем больше вы будете их любить, тем больше будет получать от жизни. Это неплохо получалось у Матери Терезы. Должно быть она была очень счастливым человеком. (Между прочим, я горжусь тем, что родился там же, где и она, — в городе Скопье в Македонии. Когда мы познакомились с ней, нам было очень приятно поговорить друг с другом на нашем родном языке.)

Формирование нации

Я уверен в том, что люди, основавшие великие компании, никогда не шли по типичному пути. Я верю, что Будда, Иисус, Магомет и Моисей шли по оптимальному пути. Мне мало что известно о жизни Будды, Иисуса или Магомета, и я не проводил исследований для подтверждения своей гипотезы, но поскольку я получил типичное еврейское образование, то я кое-что знаю о Моисее из историй, рассказанных в Библии.

Жизненный цикл лидерства Моисея начался с осознания им того факта, что хотя он и воспитывался как египтянин во дворце фараона, но в действительности был евреем. Если бы он этого не осознал, то никогда не вывел бы евреев из Египта и не привел их в землю обетованную. Его пробуждение было этапом **paEI**, который дал начало его осведомленности.

Зачатие, **paEI**, произошло тогда, когда Моисей увидел неопалимую купину, из которой раздался голос Бога, сообщивший ему о его миссии: он, Моисей, должен вывести евреев, народ Израиля, из Египта в землю обетованную. И Бог сказал почему: «Это земля, которую я обещал твоим праотцам, Аврааму, Исааку и Иакову».

Это грандиозная идея — настолько грандиозное **E**, насколько это только можно себе представить: вывести целый народ — мужчин, женщин, детей вместе со всем имуществом и скотом — из одной страны и повести его на новое жительство в другую страну. Это была бы трудная задача для

любой транспортной компании, занимающейся дальними перевозками. И, как это и должно быть на раннем этапе, Бог, в отличие от многих людей-предпринимателей (Е), сделал больше, чем просто подкинул Моисею идею, предоставив ему возможность самому заниматься ее осуществлением. Бог дал Моисею план. Это было настоящее Ухаживание в ранней фазе жизненного цикла, здоровое Ухаживание с хорошо определенными ответами на вопросы *почему, что, как и кто*.

Почему? Евреи страдали под властью египтян. Бог сказал: «Я слышал их плач». Это пример стратегии «проталкивания» изменения из далекого прошлого. Но Бог использует и другое *почему* в качестве стратегии «вытягивания». Моисей должен привести евреев туда, «где текут молочные и медовые реки».

Бог также уточняет *кто* — Моисей и его брат Аарон должны «собрать старейшин» и пойти с ними к фараону, чтобы попросить его отпустить евреев отправиться на три дня в пустыню для совершения жертвоприношений. Кроме того, Бог сказал Моисею: «Я знаю, что царь египетский не разрешит тебе уйти. ...И я протяну свою руку, чтобы поразить египтян своими чудесами. ...И я сделаю так, что когда вы будете уходить, то вы не уйдете с пустыми руками. И каждая женщина попросит у своих соседей сосуды из серебра или золота...» Бог дал Моисею подробные указания о том, как следует бежать из Египта.

Таким образом, Моисей отправился в путь, имея довольно хороший бизнес-план: *что* делать, *почему* это нужно делать, *как* это делать и *кто* должен это делать. А поскольку купина горела не сгорая, то это служило доказательством того, что план исходил если не от самого Бога, то по крайней мере от кого-то очень могущественного. Тем не менее Моисей решает подвергнуть идею проверке реальностью. Он спрашивает Бога: «Почему люди должны мне поверить?» И даже когда Бог пытается развеять сомнения Моисея, говоря, что он будет рядом с ним, Моисей продолжает колебаться. Бог наделяет Моисея невероятными возможностями: Моисей превращает свой жезл в змея, а затем снова придает ему первоначальный вид. Он заражает свою руку проказой, а потом излечивает ее, просто приложив к своей груди. Даже когда Бог наделяет его способностью превращать воду в кровь, Моисей продолжает сомневаться, сможет ли он выполнить все полученные инструкции. Моисей подвергает проверке реальностью самого Бога! Можно ли в это поверить? Он не сомневается в том, что с ним говорит именно Бог. Он верит, что это действительно Бог, но он хочет выяснить, насколько всесторонне Бог обдумал свою идею. Он говорит, что евреи не будут его слушаться, что он заикается, что фараон не разрешит им уйти в пустыню. Моисей выдумывает разные причины для того, чтобы не двигаться в путь.

Это проверка реальностью в том виде, в каком она и должна быть, и она может служить моделью для предпринимателей будущего. Если Моисей смог проверить реальностью идею Бога, то разве простой смертный предприниматель не должен проверять свои собственные идеи?

Бог решил проблему заикания Моисея, велев взять с собой Аарона, чтобы вместе братья могли действовать как команда. Это интересный момент. Если Бог мог вылечить руку, пораженную проказой, то почему он не вылечил Моисея от заикания? Потому, полагаю я, что Бог хотел, чтобы Моисей был похож на всех прочих людей с их слабостями и недостатками. Решение проблемы заикания Моисея предусматривало не чудесное исцеление, а использование команды. И этому примеру также должны следовать предприниматели. Никто из нас не лишен недостатков. Нам всем необходимо искать хорошую команду. Если мы успешно работаем вместе, то мы можем достичь того уровня совершенства, которого никогда бы не достигли в одиночку.

В ответ на опасения, высказанные Моисеем, Бог корректирует план, изменяя первоначально поставленную в нем задачу. Отметим, что Бог проявляет гибкость. Бог учится у Моисея, простого смертного, изменяя план для того, чтобы учесть в нем аргументы Моисея. Бог выслушивает каждое сомнение, высказываемое Моисеем, и терпеливо отвечает на него. Он не подвергает сомнению лояльность Моисея и не угрожает ему. Разве простой смертный предприниматель не должен быть по крайней мере столь же гибким?

Моисей принимает возложенную на него миссию и выводит евреев из Египта. Но бывшие рабы не отличались дисциплинированностью и не умели пользоваться свободой. Поэтому евреям пришлось провести в скитаниях по пустыне сорок лет, в течение которых новое поколение училось следовать новым правилам. Но что это были за правила? Моисей получил от Бога десять заповедей. Основная часть пяти первых книг Ветхого Завета посвящена правилам общежития: что разрешено, что обязательно, что запрещено и как следует исполнять различные ритуалы. Часть книги Левит и часть книги Чисел фактически представляют собой «сборник инструкций». Итак, теперь имеется мощное **А**. Те, кто нарушают предписания, до смерти забиваются камнями, или же их поглощает земля во время землетрясения. Как видно, даже для Бога и его верного слуги Моисея очень непросто добиться внедрения **А**. Для это им потребовалось сорок лет, в течение которых умерло целое поколение евреев. А некоторые были даже казнены.

Несмотря на усиление **А**, ослабления **Б** не произошло. Евреи мечтали о земле обетованной и стремились достичь ее, при этом время от времени

Моисей напоминал им о «земле, где текут молочные и медовые реки». У них имелось видение. Они учились осознавать ценности.

Иофор, тесть Моисея, вероятно, был первым в мире консультантом по менеджменту. Он указал Моисею на то, что ему не следует выступать судьей по каждому спорному вопросу. Поэтому он предложил разделить всех людей на группы, чтобы споры в группах разбирались судьями более низкого уровня. В результате Моисей создал иерархию, в которой, возможно, впервые были использованы принципы передачи функций контроля.

Как видно, сообщество сынов Израиля становилось все более упорядоченным (А). Это был этап Младенчества в жизненном цикле еврейского народа; он начался сорок лет тому назад и продолжался еще долго после перехода реки Иордан.

Воодушевленные и организованные, обладающие **IEA**, израильтяне оказались готовы к **P** — завоеванию земли обетованной. Отметим, пожалуйста, что, хотя Бог обещал евреям Ханаан на вечные времена, им пришлось за него сражаться. Почему же Бог с самого начала просто не закрепил за ними исключительное право на эту землю? Подобно отцу, желающему вырастить сильных детей, Бог также заставил евреев бороться за свое счастье.

Однако Моисей не пересек реку Иордан на пути к земле обетованной. Но, как я отмечал выше, это, по моему мнению, не было наказанием. Это было подарком Моисею от Бога: Моисей навеки стал почитаться как человек, преуспевший в создании израильской нации.

Самуил I описывает, как израильтяне продолжали бороться с типичными проблемами этапа Юности. Мы читаем о конфронтации между Самуилом и Саулом. Самуил представляет течение **EI**, для которого Бог является царем. Саул представляет течение **PA**: он является светским царем. Это борьба между церковью и государством: ценностями и видением, между религией как духовной силой и правилами поведения, установленными самими людьми.

Когда же в таком случае еврейский народ достиг Расцвета? В эпоху правления царя Давида. В это время нация жила в условиях полной интеграции религиозной и мирской жизни. Упадок начинается тогда, когда форма вытесняет функцию. Арнольд Тойнби отмечал, что, когда цивилизации начинают стареть, они начинают создавать крупные структуры. И царь Соломон построил Храм. После этого мы читаем об утрате народом веры, о дезинтеграции и о рассеянии евреев по всему свету.

Несмотря на две тысячи лет преследований, еврейский народ продолжает жить с Библией, данной Моисею Богом. Это книга о видении и о ценностях содержит также краткое руководство по **A**. И по крайней мере раз

в году все евреи обращаются к земле, которую обещал израильтянам Бог, и говорят: «Be shana haba'ah beyerushalayim». Следующий год в Иерусалиме. Это, я уверен, является подтверждением **Е** и колоссального чувства родственной связи, которое поддерживает еврейский народ: **И**. Секрет выживания евреев заключается не в **Р** — не в том, что они *делали*, — а в том, кем они являются, — в их видении, ценностях и чувстве родственной связи.

Мне кажется, что религии также имеют жизненный цикл. Они начинаются с **И** и с неожиданно проявляющейся **Е**. Здесь мы имеем религию как духовную силу. Внимания заслуживает процесс того, как религия деградирует к простому **А**, допуская доминирование ритуалов без веры, — если только группа диссидентов не придает ей нового смысла.

Но жизненные циклы имеют не только религии, нации, корпорации, товары, рынки и технологии. Имеют их и языки, и семья, и люди, и идеи, и вообще все, что возникает, развивается и затем приходит в упадок и умирает.

Можно еще много говорить о затронутых выше темах, но книга рано ли поздно должна закончиться. Спасибо вам за то, что вы были со мной до последней страницы. И, как я уже говорил, я надеюсь встретиться с вами на страницах моих новых книг.

Резюме Законы трансформации организаций

Содержание этой книги может быть резюмировано в виде десяти законов трансформации организаций. Вся книга, по сути, посвящена проявлениям этих законов и объяснению того, почему эти законы являются правильными.

Поэтому я решил, что будет разумным сделать резюме в виде перечня законов, определяющих, как и почему изменяются организации. Эти законы являются квинтэссенцией работы, представленной в данной книге.

1. Все живые системы стремятся быть результативными и эффективными в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
2. Все живые системы стремятся быть результативными и эффективными в краткосрочной и долгосрочной перспективе за счет использования имеющегося у них фиксированного количества энергии наиболее эффективным способом.
3. Факторы, определяющие результативность и эффективность в краткосрочной и долгосрочной перспективе, развиваются и интегрируются в предсказуемую модель. Этой моделью является модель жизненного цикла.
4. То, будет ли жизненный цикл развиваться по короткому или по длинному пути, зависит от интегрированности (I) системы. Чем

более интегрирована система, тем меньше энергии ей требуется. Следовательно, в соответствии с Законом 2 чем большей **I** обладает система, тем короче будет ее путь к состоянию Расцвета.

5. Пока происходят изменения, существуют и проблемы.
6. Все проблемы порождаются дезинтеграцией.
7. Дезинтеграция происходит потому, что подсистемы, образующие систему, не изменяются синхронно.
8. Роль лидеров организаций заключается в руководстве изменениями, в осуществлении интеграции для решения проблем, вызванных изменениями, и в подготовке системы к противодействию следующей дезинтеграции, которую вызовет следующее изменение.
9. Интеграция предсказывает развитие, а отсутствие у системы интеграции указывает на разложение системы.
10. Никогда не имейте более десяти законов.

Я надеюсь встретиться с вами на страницах следующего издания этой книги!

*Сердечно ваш,
Ицхак Адизес*

Об авторе

Доктор Ицхак Калдерон Адизес, основатель и директор Института Адизеса (Adizes Institute) в Санта-Барбаре, Калифорния, США, а также руководитель Аспирантуры Института Адизеса по специальности «Внедрение изменений и лидерство» (Adizes Graduate School for the Study of Change and Leadership). С 1975 года занимается разработкой диагностическо-терапевтической методологии осуществления организационных изменений, ныне известной во всем мире как методология Адизеса. Доктор Адизес применяет свою методологию в самых разных организациях с числом работников от 30 до 150 тыс. человек. Его методика организационной терапии помогла и помогает организациям в разных странах мира, в том числе в США, Малайзии, Израиле, Испании, Мексике, Норвегии, а также в России, добиться высоких результатов и занять лидирующие позиции в самых разных отраслях — от банковской деятельности до поставок продовольствия, при этом его клиентами были не только корпорации, но и церковные и государственные структуры. Методология Адизеса изложена во многих учебниках и записана автором на многих аудио- и видеоносителях. На сегодня более 1 тыс. компаний во всем мире применяют методологию Адизеса и более 200 дипломированных выпускников Института Адизеса обслуживают организации в разных странах мира, в том числе в России и СНГ.

Ицхак Адизес признан ведущим мировым экспертом в области менеджмента. По итогам рейтинга «100 лучших консультантов в сфере лидерства» издания Executive Excellence (2008 год), одного из самых престижных деловых журналов в США, Ицхак Адизес занимает 27-е место.

Доктор Адизес читает лекции на четырех языках. Прекрасный оратор, он не раз был основным докладчиком на многочисленных профессиональных конференциях и выступал перед руководителями корпораций более чем в 50 странах мира, в том числе в России и СНГ. Лично консультировал президентов и премьер-министров ряда стран. Статьи доктора Адизеса печатаются в таких известных изданиях, как Fortune, Business Week, New York Times, London Financial Times, а его выступления транслируются многими теле- и радиостанциями, в том числе Public Broadcasting System.

Доктор Адизес автор — 17 книг, переведенных на 26 языков. Из них безусловными бестселлерами являются книги Mastering Change, Industrial Democracy, Self Management, How to Solve the Mismanagement Crisis, Managing Corporate Lifecycles, Pursuit of Prime.

Живет в Санта-Барбаре с женой Нурит и шестью детьми.

Информацию об Институте Адизеса можно получить на сайте www.adizes.com.

Информацию о деятельности филиалов Института Адизеса в России и СНГ можно получить на сайте www.adizes.ru.

Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык

1. How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems
Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. М., 2014*
2. Mastering Change. The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society
Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. М., 2014*
3. Managing Corporate Lifecycles
Управление жизненным циклом корпораций. М., 2014*
4. Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours
Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. М., 2013
5. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It
Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М., 2013
6. Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It
Стили менеджмента — эффективные и неэффективные. М., 2012
7. How to Manage in a Time of Crisis (Integration)
Интеграция. Выжить и стать сильнее в кризисные времена. М., 2009
8. Insights on Personal Growth
Личностный рост. М., 2012
9. Insights on Policy
Политические озарения. М., 2012
10. Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program
Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса. М., 2009

* Книги, отмеченные звездочкой, вышли в издательстве «Манн, Иванов и Фербер»
Прим. ред.

Об Институте Адизеса

Институт Адизеса (Adizes Institute, USA) — это международная консалтинговая организация, входящая в десятку лучших консалтинговых компаний мира по рейтингу Leadership Excellence.

Осуществляемые Институтом Адизеса программы организационных изменений основаны на методологии, разработанной основателем Института Адизеса профессором Ицхаком Адизесом (Ichak Adizes) и на протяжении 35 лет успешно применяющейся для трансформации организаций по всему миру. Клиентами Института Адизеса являются как молодые компании, так и компании, входящие в список Fortune 100.

Профессор Адизес является ведущим мировым экспертом в области менеджмента. Он удостоен звания почетного доктора в 15 университетах и является членом Международной академии менеджмента. Профессор Адизес является автором более десятка книг по менеджменту, переведенных на 31 язык мира, включая русский. Его работа «Управление жизненным циклом корпораций» признана одной из лучших книг по менеджменту, написанных за последние два десятилетия.

Уникальный набор инструментов методологии Адизеса позволяет внедрять необходимые организации изменения без деструктивных конфликтов, гарантируя высокую эффективность внедрения решений, и выводит компанию на стадию Расцвета, что позволяет компании стать лидером рынка и удерживать свои позиции.

Контакты

Россия и Казахстан:

Тел.: +7 (495) 212-19-61; + 7 (812) 385-54-98

E-mail: russia@adizes.com

www.adizes.ru

Украина:

Тел.: +380 067 401 35 44; 050 311 86 86

E-mail: kapusta@adizes.com

ukraine.adizes.com

Белоруссия:

E-mail: pavel@adizes.com

www.adizes.by

США:

Тел.: +18055652901

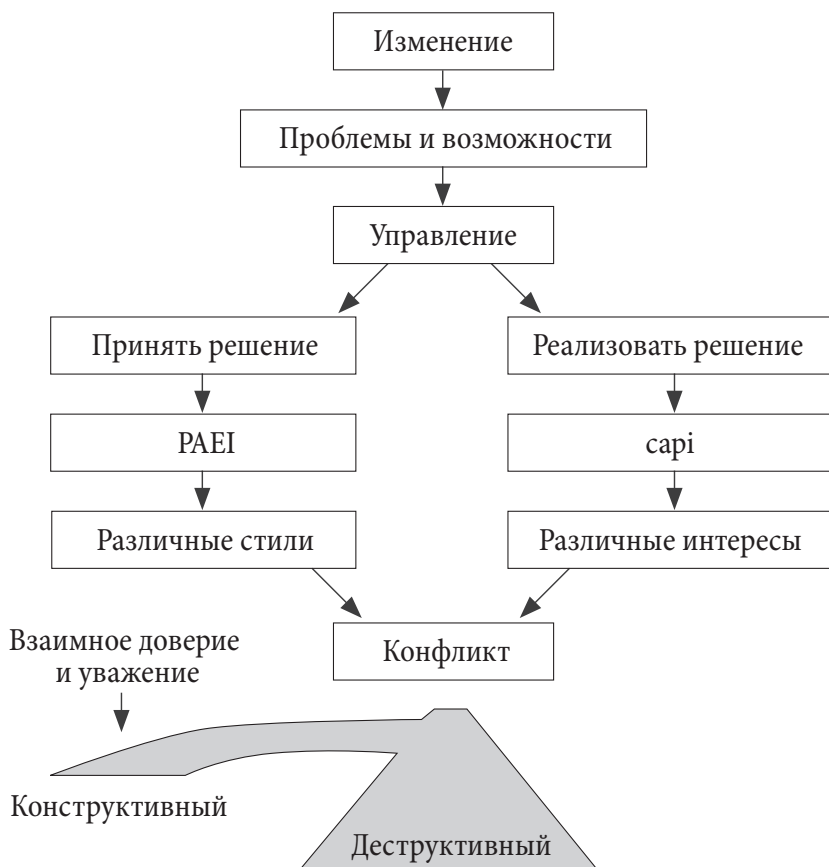
Fax: +18055650741

E-mail: adizes@adizes.com

www.adizes.com

Ключевые концепции методологии Адизеса

Карта изменений

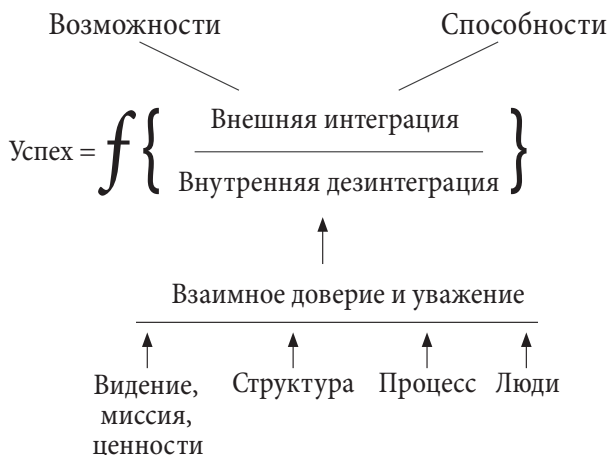


- **Opportthreat** — «искусственное» слово, объединяющее «возможность» (opportunity) и «угрозу» (threat).
- **Конструктивный конфликт** — вариант развития конфликта, приводящий к синергии, когда целое, возникшее из разногласий, лучше, чем аккумулированные различия.
- **Деструктивный конфликт** — вариант развития конфликта, приводящий не к синергии, а к дезинтеграции системы (организации).
- **Взаимодополняющая команда** — сбалансированная команда, в которой присутствуют и имеют возможность проявиться в процессе выработки решения все четыре стиля менеджмента.

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)

Формула успеха



- **Внешняя интеграция** — степень интеграции системы (организации) во внешний мир, степень соответствия способностей, которыми обладает система (организация), потребностям внешнего окружения.
- **Внутренняя дезинтеграция** — сдерживающая сила, на преодоление которой необходимо затратить энергию, прежде чем от системы будет получен желаемый результат.
- **Доверие** — вера в наличие общих долгосрочных интересов.
- **Уважение** — признание суверенитета другой стороны. Признание права другого человека быть самим собой, быть отличным от нас, право иметь мнение, отличное от нашего.

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)

Роли менеджмента

Роль	Фокус на	Делает организацию	Обеспечивает	Перспектива
(P) Производство результатов	Что?	Функциональной	Результативность	} Краткосрочная
(A) Администрирование	Как?	Системной	Эффективность	
(E) Предпринимательство	Зачем? Когда?	Проактивной	Результативность	} Долгосрочная
(I) Интеграция	Кто?	Органичной	Эффективность	

- **Результативность** — степень соответствия результата функционирования системы требованиям и ожиданиям потребителя этого результата.
- **Эффективность** — соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов

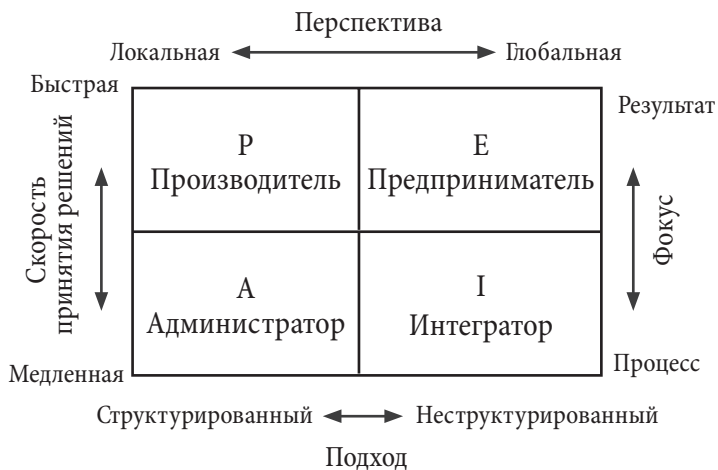
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)
- «Управление жизненным циклом корпораций» (Managing Corporate Lifecycles)

Стили неправильного менеджмента

Код стиля	Их называют	Типичная жалоба	Подчиненные
P000	Одинокий рейнджер	Не хватает времени	Мальчики на побегушках
0A00	Бюрократ	Все нарушают правила	Да-да
00E0	Поджигатель	Меня никто не понимает	Клакеры
000I	Суперпоследователь	У нас слишком много разногласий	Информаторы
0000	Мертвый пень	Нет. Все прекрасно	Мертвые пни

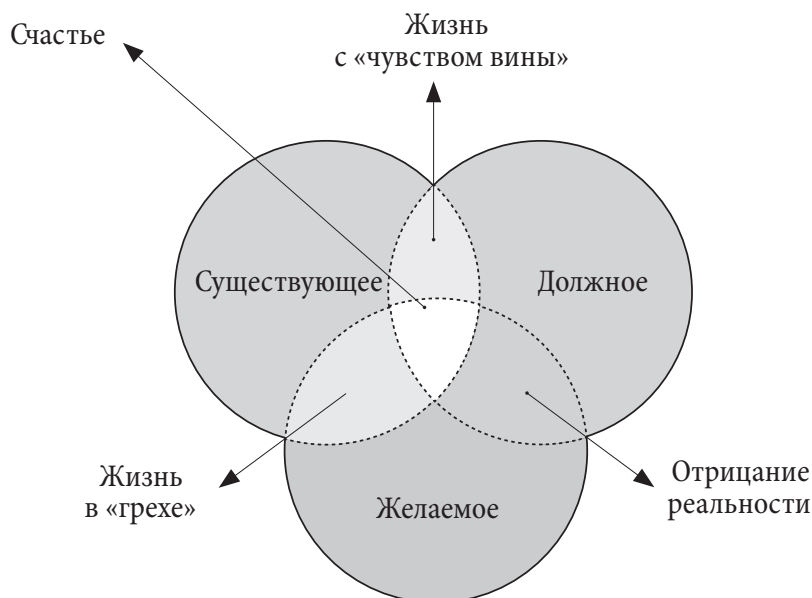
Характеристики стилей менеджмента



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- «Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей» (Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours)
- «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» (The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It)
- «Стили менеджмента — эффективные и неэффективные» (Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It)

Восприятие реальности



Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)

сарі

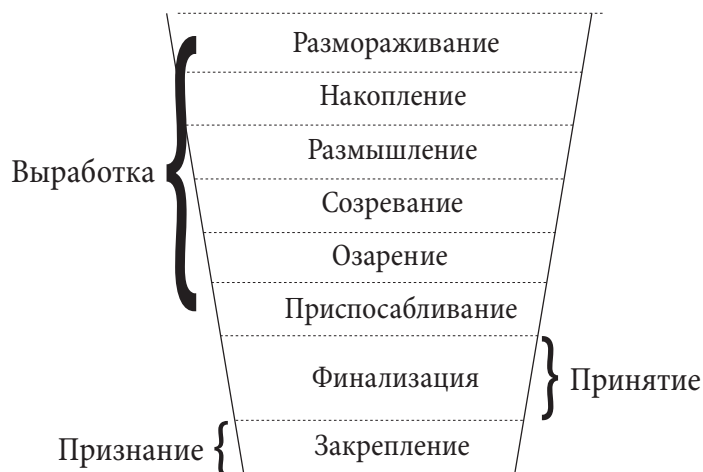


- **Полномочия** (от *англ.* authority) — легитимное **право** принять решение.
- **Власть** (от *англ.* power) — **возможность** вознаграждать или наказывать. Примечание: говоря о концепции сарі, мы также говорим о власти как о возможности «вознаграждать своим сотрудничеством (в реализации чего-либо или отказать в таком сотрудничестве)».
- **Влияние** (от *англ.* influence) — **способность** индивидуума добиваться реализации решений, не обладая (не используя) полномочия и власть, а пользуясь только силой убеждения. Влияние имеет место, когда человек, оказывающийся под влиянием, сам верит в то, что делает.
- **сарі** (с — от *англ.* coalesced) — объединенные полномочия, власть и влияние.
- **authorance** — совокупность всех составляющих и их пересечений (полномочия + власть + влияние + сарі).

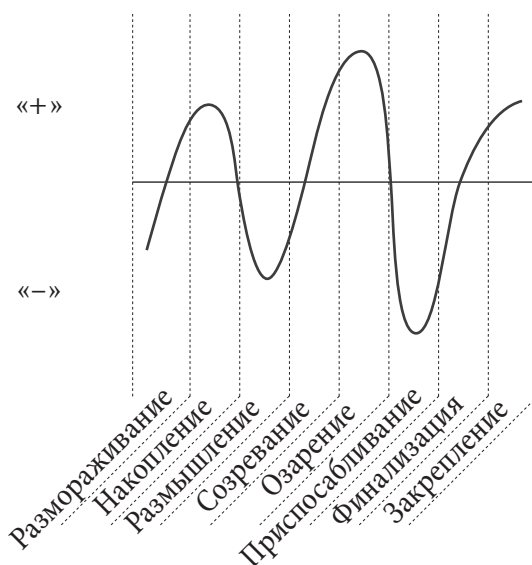
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни» (Mastering Change)

8 шагов принятия решений



Кривая эмоциональной вовлеченности



Принципы/правила работы в команде

Сессии

- Начало и окончание вовремя
- В то же время, в том же месте
- Заранее запланированы

Посещение

- Все участники обязательны
- В ситуации форс-мажора обязателен заместитель
- Не допускаются опоздания или ранние уходы
- При отсутствии сарі встреча переносится

Физическая среда

- Без столов
- Стулья полукругом
- Хорошая вентиляция, достаточное освещение, комфортная температура
- Комната соответствует размеру группы
- Отсутствие отвлекающих факторов

Процесс

- Четко сформулированное задание
- Наличие интегратора
- Следовать шагам процесса выработки решений
- Не перебивать друг друга
- Передача слова направо

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)

Роли и ответственность в синертимах

ИМПЛЕМЕНТОР:

- обладает полномочиями принимать решения
- отвечает за реализацию принятых решений

ИНТЕГРАТОР:

- управляет процессом обсуждения
- поддерживает атмосферу взаимного доверия и уважения
- следует процессу принятия решений
- управляет конфликтами

АДМИНИСТРАТОР:

- отвечает за организацию встречи, включая подготовку помещения
- следит за соблюдением правил
- готовит отчет о прошедшей встрече

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ:

- высказывает мнение о сути проблемы и возможных способах решения

НАБЛЮДАТЕЛЬ:

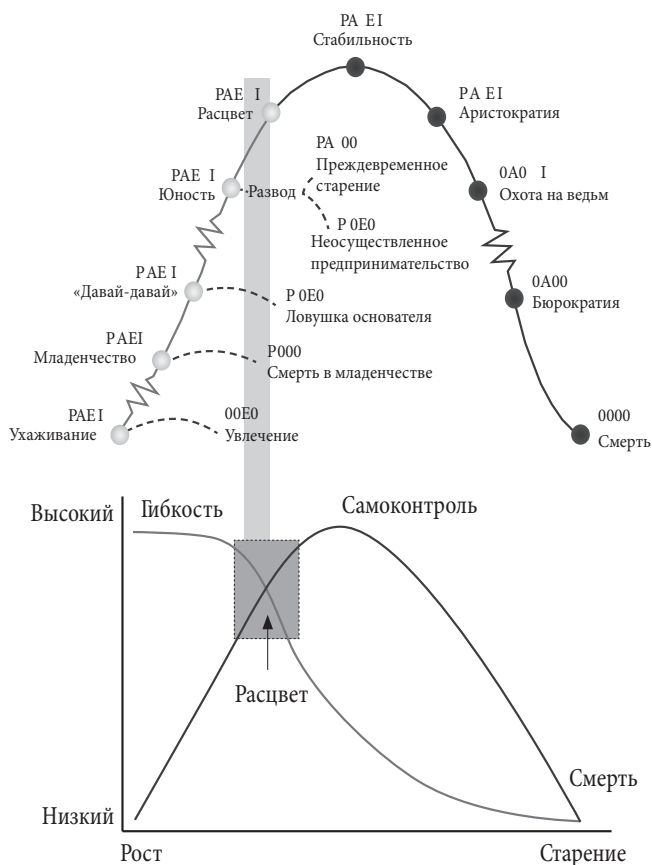
- наблюдает за ходом обсуждения
- фиксирует то, что помогало и что мешало работе группы

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)

Жизненный цикл

Гибкость и контроль



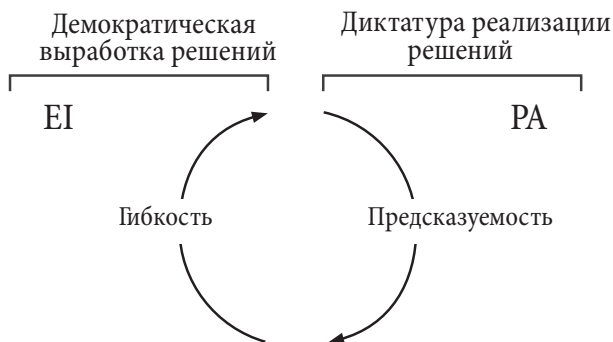
Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Управление жизненным циклом корпораций» (Managing Corporate Lifecycles)
- «Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса» (Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program)

Цели программы Адизеса

	Краткосрочные	Долгосрочные
Организационные	Решение проблем	Улучшение командной работы
Индивидуальные	Обучение и развитие	Развитие личного стиля

РА и ЕІ структуры



- РА — структура предназначена для результативного и эффективного внедрения решений.
- ЕІ — структура предназначена для выработки наилучших решений об изменениях.

11 шагов программы Адизеса

- I. Симбергетическая организационная диагностика (Syndag™)
- II. Командное решение проблем (Synerteam™)
- III. Совет по управлению изменениями (РОС™)
- IV. Симбергетическая разработка направления развития компании (Synerscope™)
- V. Симбергетическая разработка структуры обязанностей (SymOrDes™)
- VI. Система планирования и мониторинга результатов деятельности (APTAS™)
- VII. Каскадирование технологии Адизеса
- VIII. Симбергетическая «растяжка» на достижение пиковой производительности
- IX. Симбергетическое стратегическое распределение ресурсов
- X. Создание «параллельной» структуры управления изменениями (SEIS™)
- XI. Разработка симбергетической системы вознаграждения

Книги Ицхака Адизеса, в которых подробно описывается тема

- «Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем» (How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems)
- «Управление жизненным циклом корпораций» (Managing Corporate Lifecycles)
- «Стремление к Расцвету. Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса» (Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program)

Примечания

Введение

- ¹ T. Monaghan, *Pizza Tiger* (New York: Random House, 1986).
- ² См. М. 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.

Глава 1

- ¹ См. в Р. 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.
- ² См. в В. 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.

- ³ 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.
- ⁴ См. в J. Diamond, *Guns, Gems and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997) дискуссию о социально-биологических перспективах «правильных решений».
- ⁵ 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.
- ⁶ L. Holmes and R. Rahe, «The Social Adjustment Rating Scale», *Journal of Psychosomatic Research*, 11 (1967): 213–218.
- ⁷ D. Barry and M. Elmes, «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.
- ⁸ 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.
- ⁹ 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.
- ¹⁰ 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.
- ¹¹ 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.

- ¹² 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.
- ¹³ 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)); M. 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 Р.Н. 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.

¹⁴ 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 управленца недостаточно иметь одну лишь степень MBA.

¹⁵ 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).

¹⁶ 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.

¹⁷ 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.

Глава 2

- ¹ К. 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).
- ² 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.
- ³ 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.

Глава 3

- ¹ R. Stacey в *Complexity and Creativity in Organizations* (San-Francisco; Barrett-Koehler, 1966) отмечает, что сами по себе кризисы являются результатами неудачной адаптации; в неадаптивных системах усиление централизованного управления часто оказывается способом преодоления последствий неспособности к адаптации. Парадоксально, что, как отмечает Стейси, ослабление контроля и активизация размышлений способствует развитию адаптационных способностей.

- ² См. R. Axelrod, «The Dissemination of Culture: A Model with Local Convergence and Global Polarization», *Journal of Conflict Resolution* 41, 2 (1997): 203–226. Аксельрод показывает, что культурный дрейф — это процесс, посредством которого многие небольшие системы со временем консолидируются в две-три более крупные.
- ³ J. Martin в *Cultures in Organizations: Three Perspectives* (Oxford: Oxford University Press, 1992) отмечает, что культуры, отдающие предпочтение ориентации на задачи, в меньшей мере сфокусированы на отношениях, поэтому в них дифференциация со временем с высокой вероятностью может породить конфликт. Таким образом, ориентация на задачу, характерная для организаций на этапе Младенчества, естественным образом приводит к обострению конфликта по мере того, как организация переходит к созданию дифференцированных функций и подразделений.
- ⁴ См. в G. Fairhurst and R. Sarr, *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*, Jossey-Bass Business and Management Series (San-Francisco: Jossey-Bass, 1966) описание стиля управления как функции способности менеджера манипулировать и управлять языком. С этой точки зрения, развитие основателя организации связано с его способностью формулировать описание контекстов таким образом, чтобы стимулировать решение проблемы и снижать остроту конфликта.

Глава 4

- ¹ См. в G. Hamel and C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994) дискуссию о проактивной основе, необходимой для конкурентирования на глобальном рынке.
- ² J. Collins and J. Porras в своей статье «Organizational Vision and Visionary Organizations», *California Management Review* 34 (1991): 30–52, доказывали, что организации с видением создают рынки и клиентов, а не просто реагируют на их потребности.
- ³ См. Hopft and J. Maddrell, «Can You Resist a Dream? Evangelical Metaphors and the Appropriation of Emotion», в D. Grant and C. Oswick, eds., *Metaphor and Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996). Эти авторы отмечают, что харизматические лидеры часто используют евангельские метафоры для мобилизации эмоциональной приверженности других людей.
- ⁴ См. С. Morrill, *The Executive Way: Conflict Management in Corporations* (Chicago: University of Chicago Press, 1995). Автор утверждает, что конфликт в организациях часто связан с нежеланием менеджмента включить пункт об установлении обратной связи в перечень целей компании;

в результате мнение работников не учитывается, отчего страдает качество принятия решений.

- ⁵ См. B. Sheppard, R.J. Lewicky and J.W. Minton, *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace* (New York: Lexington Books, 1992). Авторы описывают проблемы, возникающие у организации, когда в ней начинаются взаимные обвинения.
- ⁶ См. S. Moscovici and W. Doise, *Conflict and Consensus: A General Theory of Collective Decisions*, trns. W.D. Hall (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994). Авторы предлагают подробную теорию этапов достижения консенсуса в группах, а также интересную дискуссию о связи между организационными ценностями и конфликтами.
- ⁷ См. D. Krackhardt, «Constraints on the Interactive Organization as an Ideal Type», в C. Heckscher and A. Donellon, eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (New York: Sage, 1994). основополагающие тезисы Макса Вебера об организации и бюрократии можно найти в M. Weber, *Theory of Social and Economic Organization*, trns. A.M. Henderson and T. Parsons (New York: Oxford University Press, 1947). Основные идеи заключаются в том, что «железный закон олигархии» обеспечивает централизацию власти, а эта централизация ослабляет способность организации реагировать на изменения.
- ⁸ См. в C. Morrill, *The Executive Way: Conflict Management in Corporations* рассмотрение вопроса об отражении организационного конфликта в межличностных конфликтах.
- ⁹ См. в R. Hall, *Organizations: Structure and Process* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972; 1982) дискуссию о факторах, снижающих способность организации к ответным реакциям.
- ¹⁰ См. D. Katz, *The Social Psychology of Organizations* (New York: John Wiley and Sons, 1978), где утверждается, что организации должны уделять внимание своему значению и процессам его формирования. Такой социально-психологический взгляд на организацию подразумевает, что деловой успех зависит от того, насколько организация понимает задачу своего взаимодействия с окружающей средой.
- ¹¹ См. в M. Weber, *Theory of Social and Economic Organization* классическое описание характеристик бюрократической организации.
- ¹² См. K. Weick, *Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences* (New York: Sage, 1995). Автор рассматривает связь между приданием смысла и преданностью организации, утверждая, что «смысл» организации сам по себе непосредственно влияет на ее эффективность.
- ¹³ См. дискуссию в M. Weber, *Theory of Social and Economic Organization* о концепции «контроля» в организациях. См. также в C. Heckscher and

A. Donellon, *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives of Organizational Change* серию статей с критикой представлений М. Вебера о «контроле». В этом сборнике подчеркивается, что отношения (в группах и в других организациях) и взаимодействия обеспечивают основу для стабильности ситуации в организациях.

¹⁴ См. в G. Morgan, *Images of Organization* (Beverly Hills, CA: Sage, 1986) интересное исследование проблем, ассоциируемых с матричными организациями (особенно в главе 2).

¹⁵ См. J. Klein, «The Paradox of Quality Management: Commitment, Ownership and Control», в C. Heckscher and A. Donellon, eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. Хотя автор не обращается к проблемам предпринимателей, она ставит вопрос о том, как добиться преданности на всех уровнях организации.

Глава 5

¹ См. в R. Lund, A. Bishop, and A. Newman, *Designed to Work: Production Systems and People* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993) дискуссию о характеристиках рабочих систем, отличающихся высокой продуктивностью.

² См. H. Lansberg, et al., «The Succession Conspiracy», *Family Business Review* 1, 2 (1988): 119–144. Авторы рассматривают сложности перехода семейного бизнеса к профессиональному управлению.

³ См. в P. Davis and D. Stern, «Adaption, Survival, and Growth in Family Businesses: An Integrated Systems Perspective», *Human Relations* 34, 4 (1980): 207–224 дискуссию о преемственности планирования.

⁴ См. H. Levinson, «Conflicts That Plague Family Businesses», *Harvard Business Review* 49 (1980): 90–98.

⁵ См. J. Rothman, *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations and Communities* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997). Автор описывает возникновение противопоставления «мы и они» в качестве этапа в развитии конфликта. В частности, он утверждает, что такая формула определяет суть «антагонистического» этапа.

⁶ См. G. Fairhurst and R. Wendt, «The Gap in Total Quality Management», *Communication Quarterly* 6 (1993): 441–451. Авторы утверждают, что TQM как процесс не дает организации возможностей обращаться к вопросам полномочий, к которым следует обращаться как к изменению целей.

⁷ См. D. Schwandt, «Learning as an Organization: A Journey into Chaos», в S. Chawia and J. Renesch, eds., *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace* (Portland, OR: Productivity Press, 1995)

интересную дискуссию о связи между оценкой эффективности и обучающейся организацией; процесс обучения, основанный на сотрудничестве, создает новые проблемы при разработке процессов оценки эффективности.

- ⁸ См. J. Bartunek and R. Reid (1992), «The Rule of Conflict in a Second-order Change Attempt», в D. Kolb and J. Bartunek, eds., *Hidden Conflict in Organization: Uncovering Behind the Scenes Disputes* (New York: Sage, 1996). Эти авторы отмечают, что конфликт ослабляет способность организации осуществлять изменения второго порядка.
- ⁹ См. в I. Boszormenyi-Nagy and G. Spark, *Invisible Loyalties: Reciprocity in Intergenerational Family Therapy* (New York: Harper & Row, 1973) объяснение прочности внутрисемейных отношений лояльности.
- ¹⁰ См. S. Moscovici and W. Doise, *Conflict and Consensus: A General Theory of Collective Decisions*, которые отмечают, что хотя конфликт и может быть конструктивным, но, будучи оставленным без решения, он способен разрушить отношения.
- ¹¹ W.H. White в *The Organization Man* (New York: Simon and Schuster, 1956) делает сходное замечание.

Глава 6

- ¹ См. F. Capra, *The Web of Life: A New Understanding of Living Systems* (New York: Anchor Books, Doubleday, 1996). Автор описывает интегрирующие процессы, имеющие важнейшее значение для существования систем (организаций) и неустойчивости равновесия.
- ² См. в диссертации Lynn Richards, *The Heart of Knowledge: The Epistemology of Relationships* (Ph.D. Thesis — Santa Barbara, CA: The Fielding Institute, 1998) описание «относительного знания» и его вклад в развитие систем.
- ³ См. S. Boardman and S. Horowitz, «Constructive Conflict Management: An Answer to Critical Social Problems», *Journal of Social Issues* 50, 1 (1994). В этой работе авторы обращаются к позитивным аспектам конфликтов. Конфликт рассматривается и как неизбежность, и как благоприятная возможность для углубления отношений и создания доверия.

Глава 7

- ¹ Более подробно см. в I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996).
- ² См. L. Marshall, S. Mobley, and G. Claver, «Why Smart Organizations Don't Learn», в S. Chawla and J. Renesch, *Learning Organizations: Developing*

Cultures for Tomorrow's Workplace (Portland, OR: Productivity Press, 1995). Эти авторы утверждают, что управление риском связано с организационным обучением: в частности, разработанное К. Арджирисом представление о процессе обучения с помощью одиночного и двойного контура обратной связи позволяет осуществлять управление рисками, «Teaching Smart People How to Learn». *Harvard Business Review* 69, 3 (May–June, 1991): 99–109. В полном соответствии с представлениями Арджириса методология Адизеса дает организациям возможность осуществлять обучение с помощью двойного контура обратной связи и таким образом поддерживать свое состояние Расцвета.

- ³ Это отражение согласуется с практикой, сторонниками которой выступают D. Schön and M. Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies* (New York: Basic Books, 1994). В этой книге авторы показывают, как отражение не только событий, но и процесса их развертывания обеспечивает сокращение конфликтов и появление изменений второго порядка.
- ⁴ См. D. Breunlin, «Oscillation Theory and Family Development», в C. Falicov, *Family Transitions: Continuity and Change Over the Life Cycle* (New York: Guilford Press, 1988): 133–158. Автор описывает «теорию колебаний», предсказывающую противоположные движения в системах, переживающих старение, — в то время как молодые системы принимают на себя риск, старые системы его всячески избегают.
- ⁵ См. B. Carter, M. McGoldrick, and G. Ferraro, *The Changing Family Life Cycle: A Framework for Therapy* (Boston: Allyn and Bacon, 1989), в особенности главу «Overview», с. 3–28. Авторы ясно указывают на то, что изменение систем происходит в соответствии с определенной последовательностью: задачи, подходящие для одного этапа, могут не подходить для другого. Хотя организации не являются семьями, аналогия «системы» оказывается здесь полезной.
- ⁶ См. A. Donnellon and M. Scully, «Will the Post-Bureaucratic Organization Be a Post-Meritocratic Organization?» в C. Heckscher and A. Donnellon, eds., *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (New York: Sage, 1994). В этой статье авторы критикуют систему вознаграждения, создаваемую в бюрократических организациях, утверждая, что она ограничивает эффективность группы. Вместо этого они пропагандируют постмеритократическую систему, которая поощряет независимость и концентрирует внимание на развитии способностей и на более эгалитарных структурах заработной платы. Они также приводят данные исследования Донеллона (Donnellon, 1992), «The Meaning of Teamwork» (рукопись), указывающие на то, что само по себе вознаграждение не обеспечивает

- достаточной мотивации для лучших работников — эти люди сообщают о том, что им требуются задачи, которые воспринимаются ими как вызов.
- ⁷ См. J. Baron and K. Cook, «Process and Outcome: Perspectives on the Distribution of Rewards in Organizations», *Administrative Science Quarterly* 37 (1992): 220–240. Авторы рассматривают различия между двумя типами систем вознаграждения: фокусирующихся на результатах и фокусирующихся на процессах.
- ⁸ См. комментарии по поводу процесса бенчмаркинга в О. Mink, *The Behavioral Change* (New York: Harper & Row, 1970) и более поздних работах Оскара и Барбары Минк.
- ⁹ См. в G. Bateson, *Mind and Nature: A Necessary Unity* (New York: Dutton, 1979) рассуждения об этой взаимозависимости. См. также вышедшую под редакцией Дональдсона книгу G. Bateson, *A Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind* (New York: Harper Collins, 1991).
- ¹⁰ Это тождественно тому, что Р. Watzlavick в *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes* (New York: Norton, 1967) называл «отрицательной обратной связью» или информацией, предназначенной для уменьшения отклонения. Этот автор отмечал также, что использование отрицательной обратной связи порождает многие систематические проблемы.
- ¹¹ G. Bateson в *Steps in Ecology of Mind* (New York: Ballantine, 1972) утверждал, что попытки корректировать системы за счет усиления контроля (например, с помощью отрицательной обратной связи) порождают патологию.
- ¹² См. G. Bateson, «The New Conceptual Frames for Behavioral Science», в R. Donaldson, *A Sacred Unity*. В этой работе Бейтсон утверждает, что адаптация является функциональным процессом, требующим креативных реакций на «капризы» внешней среды. Он отмечает, что она представляет собой исключительно сложный процесс, который постоянно ставит под сомнение существующую форму.
- ¹³ A. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career* (New York: Doubleday, 1996).
- ¹⁴ См. в G. Morgen, *Images of Organization* (Beverly Hills, CA: Sage, 1986) отличный анализ концепции организационной культуры. Автор приходит к выводу о том, что организационная культура тесно связана с организационной политикой, что делает ее изменение крайне трудной задачей. Такая точка зрения противоположна точке зрения, изложенной в С. Hamden-Turner, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony* (San Francisco: Addison-Wesley, 1990). Этот автор, напротив, говорит о возможности изменения организационной культуры и предлагает шестиступенную процедуру проведения необходимых культурных изменений.

- ¹⁵ См. также S. Birley and P. Westhead, «A Comparison of New Businesses Established by "Novice" and "Habitual" Founders in Great Britain», *International Small Business Journal* 12 (1993): 38–60. В обоих случаях эти авторы исследуют то, как предприниматели интерпретируют «благоприятную возможность».
- ¹⁶ См. R. Dahrendorf, *Class and Class Conflicts in Industrial Society* (Palo Alto: Stanford University Press, 1959). Используя марксистскую основу, автор доказывает, что напряженность между администрацией и линейным персоналом со временем неизбежно возникает в любой организации; он отмечает также, что отделение полномочий от ответственности является результатом различий в функции, то есть у персонала мало контроля над результатом, но есть управленческие полномочия; в то же время линейный персонал контролирует результат, но не имеет полномочий реагировать на изменения в локальной внешней среде. Такой взгляд предполагает, что борьба в стареющих организациях может также трактоваться как борьба за власть.
- ¹⁷ См. J. Forester, *Planning in the Face of Power* (Berkeley: US Press, 1989). Автор утверждает, что государственная политика и планирование — это процесс, находящийся под сильным влиянием властных отношений между различными группами заинтересованных лиц. С этой точки зрения, эффективная государственная политика может быть реализована только за счет облегчения процесса диалога между принципиально разными политическими и социальными группами.
- ¹⁸ Новая экономическая теория, разработанная Брайаном Отором из Стэнфорда (теория «возрастающих доходов»), выводится из теории хаоса. Она предполагает наличие нестабильной внешней среды, в которой «имеет то, что имеет». Стремление к предотвращению упадка типично для ньютоновского подхода к экономике, который рассматривает ее в виде машины, дающей сбой. Вместо нее новая школа предлагает использовать «эволюционную» модель. См. M. Waldrop, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (New York: Touchstone Books, 1992).
- ¹⁹ H. Maturana, *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living* (Boston: D. Reidel, 1980) описывает процесс, определяемый словом «autopoiesis», при котором системы саморегулируются для поддержания текущего состояния равновесия. См. также F. Varela, *Principles of Biological Autonomy* (New York: Holland Press, 1979) и H. Maturana and F. Varela, *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding* (Boston and London: Shambhala Press, 1987). Однако Матурана отмечает, что способность системы реагировать на внешнюю среду ограничивается внутренними обстоятельствами, нацеленными на свое собственное воспроизведение! Хотя организации не являются биологическими системами, в качестве

социальных систем они также демонстрируют процессы саморегулирования, или «autopoiesis», как считает Н. Von Foerster, *Principles of Self-Organization* (New York: Pergamon Press, 1962).

- ²⁰ См. подробнее в I. Adizes, *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family, Business and Society* (Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1993).
- ²¹ Отличный пример содержится в J. Westphal, G. Ranjay, and S. Shortel, *The Institutionalization of Total Quality Management: The Emergence of Normative TQM Adoption and the Consequences for Organizational Legitimacy and Performance* (New York: Addison-Wesley, 1996).
- ²² Отличные примеры подходов к управлению, еще в большей степени основанных на процессе, см. в D. Boje and R. Dennehy, «Postmodern Management Principles: Just the Opposite of Modernist-Bureaucratic Principles» в *Proceedings of the International Academy of Business Disciplines*, 1992): 442–448. По сути, используются еще более гуманистические подходы к менеджменту в традициях Mary Parker Follett (с. 1924), *Creative Experience* (New York: Peter Smith, 1951) и M. Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers* (New York: Harper and Brothers, 1942), которые осознали ту центральную роль, которую играют в организационных процессах отношения и идентичность.
- ²³ См. L. Smirich and G. Morgan, «Leadership: The Management of Meaning», *Journal of Applied Behavioral Science* 18 (1982): 257–273. Авторы разрабатывают основу для понимания лидеров как людей, которые мобилизуют ассоциируемые идеи всей организации, проактивно развивая организационную культуру в намеченном направлении.
- ²⁴ Интересную дискуссию об ориентации на прибыль см. в Palepu, «Diversification Strategy, Profit Performance, and the Entropy Measure», *Strategic Management Journal* 6 (1985): 239–255.
- ²⁵ Интеграция интересов групп заинтересованных лиц требует осуществления коммуникаций, помогающих выявлять и анализировать различия. См. описание процесса диалога в D. Bohm, *On Dialogue* (New York and London: Routledge, 1996). Балансировка интересов — это непрерывный процесс, который никогда не кончается; она является не результатом, а именно процессом.
- ²⁶ Существует новый процесс, называемый «групповым расследованием», который основывается на использовании введенного Уайтом понятия «размышляющей группы» для создания организационных контекстов с целью выработки относительного знания. См. докторскую диссертацию S. Simon, «Restoring the Organization Using Team Inquiry as a Participatory Action Research Tool to Co-Construct Alternative Approaches to Leadership Within a Sub-Division of a Multinational Manufacturing Corporation»,

(Sante Barbara, CA: The Fielding Institute, 1998). Этот процесс «группового расследования» уравнивает интересы разных групп в организации и устанавливает между ними отношения доверия.

- ²⁷ См. М. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal* 14 (1993): 179–192. Автор утверждает, что гибкость имеет ключевое значение для непрерывного успеха в условиях конкуренции.

Глава 8

- 1 Имеются результаты масштабного исследования, указывающие на то, что конфликт является генерирующим процессом — обращение к различиям приводит к укреплению доверия и улучшению организационного научения. См. D. Sandole and H. Van der Merwe, eds., *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application* (New York: Manchester University Press, 1993). В этом сборнике имеется несколько статей, посвященных конструктивной природе конфликта. См. также D. Schön and M. Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies* (New York: Basic Books, 1994). С точки зрения этих авторов, для организации характерно отсутствие управляемого конфликта.
- ² Авторы некоторых книг предполагают, что неформальные каналы коммуникаций (слухи) полезны для организаций потому, что они продвигают инновации. См. С. Conrad, *Strategic Organizational Communication: Culture, Situations, and Adaption* (New York: Holt, Rinehart, Winston, 1985; 1990), в особенности глава 7 "The Personal-interpersonal Dimension of Organizational Communication: Foundations and Assumptions", с. 55–186. Однако исследования говорят также о том, что слухи, циркулирующие в организации, могут оказывать деструктивное влияние на ее культуру, если эти неформальные каналы заменят официальные каналы коммуникаций. Крепс пишет: «Чем менее формальная структура используется для предоставления информации членам организации, тем больше они зависят от слухов при сборе информации и тем большее значение приобретают эти слухи». [G. Kreps, *Organizational Communication* (New York: Longman Press, 1990): 201.]
- ³ См. М. Witten, "Narrative and the Culture of Obedience at the Workplace", в D. Mumby, ed., *Narrative and Social Control: Critical Perspectives* (New York: Sage, 1993). В этой статье автор показывает, как создается и поддерживается культура повиновения, замалчивающая разногласия.
- ⁴ А. Cohn and G. Lucari, prods., *The Garden of the Finzi-Contini*, написан G. Zavattini, V. Bonicelli и V. Pirro на основе романа G. Bassani (Warner Brothers: 1971).

- ⁵ Этот процесс «группового мышления» описан в литературе как препятствие к эффективному принятию решений. См. I. Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes* (Boston: Houghton Mifflin, 1967).
- ⁶ См. интересный отчет о таком слиянии в С. Hampden-Turner, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony* (New Jersey: Addison-Wesley, 1990), в особенности Ch. 6 “The Year of Ideas”, с. 125–138.

Глава 9

- ¹ См. в J. Westphal and J. Zajac, et. al., “Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity and New Director Selection”, *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 60–83, о сложной динамике власти президентов компаний и советов директоров.
- ² Дискуссию о сложностях этого политического процесса см. в E. F. Dukes and F. Dukes, *Resolving Public Conflict: Transforming Community and Governance* (New York: Manchester University Press, 1996). Профессор Дьюкс описывает трудности, с которыми сталкивается государство при реагировании на общественные дискуссии.

Глава 10

- ¹ См. исследования процессов autopoiesis (саморегулирования) в Н. Maturana and F. Varela, *Autopoiesis and Cognition* (1980) и в *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding* (1987). См. также дискуссию о саморегулировании, разворачивающуюся в специальной литературе, в частности в F. Capra, *The Web of Life: A New Understanding of Living Systems* (New York: Doubleday Anchor, 1996), особенно Ch. 5, “Models of Self-organization”. Это направление исследований показало, что системы воспроизводят сами себя и сами осуществляют отбор тех, кто должен выжить; таким образом, эволюция носит направленный характер. Г. Бейсон назвал этот процесс «ортогенезисом» и отметил, что он является «внешним видимым признаком интерактивного процесса» [G. Bateson, “From Antropology to Epistemology” в R. Donaldson, ed. *Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind* (New York: Harper, 1991). Автор рассматривает взаимодействие между элементами системы и ее внешним окружением. Поэтому целенаправленные «выборы», которые делает система в процессе саморегулирования, являются функцией местных специфических условий, которые предоставляют информацию для «выбора».

- ² Одна из главных ошибок теории организаций отражена в предположениях о намеренном и рациональном выборе, которые приписываются организационным процессам. См. критику этой позитивистской парадигмы в D. Polkinghorne, *Narrative Knowing and the Human Sciences*, SUNY Series in the Philosophy of the Social Sciences (Albany: State University of New York Press, 1988), а также J. Hassard, “Exploring the Terrain of Modernism and Postmodernism in Organizational Theory” в D. Boje (ed.) et al., *Postmodern Management and Organizational Theory* (New York: Sage. 1996): 45–60.
- ³ См. J. Hillman, *The Soul’s Code: In Search of Character and Calling* (New York: Warner, 1997), где автор утверждает, что каждый из нас обладает способностью реализовать свой потенциал, подобно тому как желудь со временем может вырасти в огромный дуб. Проблемы, считает автор, обусловлены нашим неумением раскрыть свои возможности; отсюда следует, что если мы создадим условия, способствующие такому «раскрытию», то мы обеспечим себе здоровье и самоактуализацию.
- ⁴ I. Adizes, *Industrial Democracy: Yugoslav Style* (New York: The Free Press, 1971).
- ⁵ См. обсуждение этих вопросов в М. Djilas, *The New Class: An Analysis of the Communist System* (San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1983 [первая публикация в США в 1953 году].
- ⁶ I. Adizes, *How to Solve the Mismanagement Crisis* (Bel Air, CA: Adizes Institute Publications, 1980 [первое издание, New York: Dow Jones Irwin, 1978]).
- ⁷ I. Adizes, *How to Solve the Mismanagement Crisis*.
- ⁸ I. Adizes, “Seattle Opera Association” в *Business Policy Strategy Formation and Management Action*, ed. by W. Glueck, 2nd edition (New York: McGraw Hill, 1976): 610–634.
- ⁹ См. R. Penrose, *Shadows of the Mind: A Search for the Missing Science of Consciousness* (Oxford: Oxford University Press, 1994). Автор пытается описать человеческое сознание, исследуя пределы возможностей компьютера. См. также классическую работу А. Young, *The Reflexive Universe: Evolution of Consciousness* (New York: Delacorte Press, 1976), Янг устанавливает очевидную связь между рефлексивностью и сознанием. Наконец, см. в А. Scott, *Stairway to the Mind: The Controversial New Science of Consciousness* (New York: Springer-Verlag, 1996) полный анализ работ по исследованию сознания. Во всех этих книгах, а также в нескольких отличных академических программах по этой теме утверждается, что концепция сознания приобретает все большее значение для нашего понимания интеллекта и состояния общества.
- ¹⁰ См. К. Ohmae, *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* (New York: McGraw Hill, 1982). Автор делает подробное описание связи между культурой и производительностью японской промышленности.

- ¹¹ См., например, *USA Today*, March 10, 1998, p. 13A.
- ¹² Даже несмотря на то что японцы начали разрабатывать собственные сложные управленческие и производственные модели (TQM, JIT, *kaizen* и т. д.), HBS начала публиковать работы по исследованию органических компаний и проблем лидерства, которые стали отличительным признаком развития научной мысли в 1990-х годах: см. например, Е. С. Brusk, *Human Relations for Management: New Perspectives* (1956). См. также следующие работы по проблемам лидерства, управления группой, развития производства, банковской деятельности и т. п.: А. М. Kantrow, *Survival Strategies for American Business* (1982); Е. Collins, ed. *The Executive Dilemma: Handling People Problems at Work* (1985); R. Howard, ed., *The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation* (1993); F. Bartolomé *The Articulate Executive* (1986) и другие.
- ¹³ См. Р. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practicies* (New York: McGraw Hill, 1973).
- ¹⁴ См. в R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984) отличную теоретическую дискуссию о природе сотрудничества. Эта работа написана в соответствии с современными постмодернистскими взглядами на участие работников в деятельности организаций. См. также в R. Pascale and A. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Simon & Schuster, 1981) описание различий между японским и американским стилями менеджмента.

Глава 11

- ¹ См. в J. Schumpeter, *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (New York: McGraw Hill, 1939) описание процесса освоения управленческих ролей, особенно роли предпринимательства.
- ² См. описание освоения управленческих ролей, в особенности с учетом факторов потребности и мотивации, в D. McClelland, *Motivating Economic Achievement* (New York: The Free Press, 1969) и в *The Achieving Society* (Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961).
- ³ См. G. Bylinsky, "The High-Flying That Might-Have Been", *Fortune* 77, 15 (1968): 100–103.
- ⁴ См. М. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (London: Unwin, 1930).
- ⁵ См. J. Diamond, *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997).
- ⁶ Эту идею высказал D. Bell в *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*, rev. ed. (New York: The Free Press, 1963).

- ⁷ Джордж Стиглер математически проиллюстрировал, как краткосрочная продуктивность может наносить ущерб долгосрочной эффективности. Для этого он использовал свои формулы из теории цен, позволяющие увидеть, как ведут себя кривые краткосрочных и долгосрочных переменных и фиксированных издержек. См. G. J. Stigler, *Theory of Price* (New York: Mcmillan, 1966).
- ⁸ I. Winkler, R. Chartoff, and S. Pollack, prods., *They Shoot Horses, Don't They?*; сценарий написан R. E. Thompson на основе одноименного романа Н. McCoy (Palomar Productions, 1969).

Глава 12

- ¹ См. R. Stasey, *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992): 142. Автор отмечает: «Культура — это разделяемая группой людей совокупность убеждений или предположений в отношении того, как смотреть на вещи, как интерпретировать события, какие вопросы следует задавать и какие ответы следует считать приемлемыми, как вести себя с другими людьми и как выполнять те или иные действия. Культура группы развивается по мере того, как ее члены начинают ассоциировать себя друг с другом. Основные элементы ее являются подсознательными и не могут быть внедрены извне даже усилиями топ-менеджеров».

Глава 13

- ¹ См. P. Watzlawick, J. H. Weakland, and R. Fisch, *Change: Principles of Problem Formulation and Problem Resolution* (New York: Norton Books, 1974), где предлагается похожее определение «проблемы».
- ² Это раздвоение происходит подобно тому, которое описывают И. Пригожин (I. Prigogine) и И. Стенгерс (I. Stengers) в своем исследовании изменений второго порядка в биологических системах. Они отмечают, что небольшие вариации могут со временем породить бифуркации, которые, в свою очередь, порождают качественные изменения в системе. См. *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature* (New York: Bantam Books, 1984).
- ³ См. различные работы Честера Барнарда (Chester Barnard), например: *Organization and Management: Selected Papers* (Cambridge, MA: NBS Press, 1956); *Elementary Conditions of Business Morals* (Berkeley Committee on Weinstein Lectures: UCB Press, 1958); *The Functions of the Executive*

(Cambridge, MA: HBS Press, 1968); *Philosophy for Managers: Selected Papers* (Tokyo: Bushido Press, 1986).

- ⁴ М. Коссман и С. Булрич в своей статье “Systematic Chaos: Self-Organizing Systems and the Process of Change”, опубликованной в F. Masterpasqua and P. Perna, eds., *The Psychological Meaning of Chaos: Translating Theory into Practice* (Washington, DC: APA, 1997), отмечают, что изменение увеличивает энтропию в системе за счет введения в нее дополнительной неопределенности.

Глава 14

- ¹ Эксперименты Берлана показали, что когда структура усиливается, информация (определенная Бейтсоном в *Mind and Nature* [1979] как «сообщение о различии») сокращается. В итоге эти эксперименты показали обратную зависимость между структурой (контролем) и информацией (гибкостью).
- ² См. I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996) и *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family, Business and Society* (Los Angeles: Adizes Institute Publications, 1993).
- ³ И. Адизес в *How to Solve the Management Crisis* (Bel Air, CA: Adizes Institute Publications, 1980) приводит подробное описание и анализ стилей правильного и неправильного менеджмента.
- ⁴ С. Крамер, продюсер, *The Caine Mutiny*, сценарий Е. Дмитрик на основе романа Х. Бюк (H. Wouk, Columbia Studios, 1954).
- ⁵ Профессор Джон Коттер из Harvard Business School проводит различие между менеджерами и лидерами. См. J. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: The Free Press, 1990).
- ⁶ См. специальный выпуск *Journal of Social Issues* 50. (I, 1994), посвященный конструктивному управлению конфликтом.
- ⁷ Сара Кобб провела исследование конфликтов и показала, что соглашения сами по себе не способны положить конец конфликтам; конфликт заканчивается тогда, когда каждая из сторон легитимизирует другую в рамках своей легенды. Она описала этот процесс «легитимизации» как повествовательный процесс, посредством которого каждая из сторон предоставляет другой позитивную позицию в своей легенде. Она показывает, что конфликт напрямую связан с наличием делигитимизирующих легенд. См. S. Cobb, “Empowerment and Mediation: A Narrative Perspective”, *The Negotiation Journal* 9, 3 (1993): 245–261, а также ее публикацию 1994 года “A Narrative Perspective on Mediation: Toward the Materializing of Story Telling”, в J. Folger and T. Jones, eds., *New Directions*

in *Communications Research and Perspective* (Newbury Park, CA: Sage Press, 1994): 48–66.

- ⁸ См. I. Adizes, *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society* (Bel Air, CA: Adizes Institute Publications, 1992).
- ⁹ Это понятие имеет ключевое значение для посредничества и других методов разрешения конфликтов. См. R. Bush and J. Folger, eds., *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

Глава 15

- ¹ См. изложение теории выравнивания в I. Adizes, *Corporate Lifecycles*, 1st ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), Ch. 11. Эта глава по причине ее сложности во втором издании данной книги отсутствует.
- ² См. известную работу А. Чандлера *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise* (Cambridge: MIT Press, 1962).
- ³ Самоорганизующиеся системы содержат элементы, структурно объединенные в пары, — они подходят друг другу в структуре, определяющей, какими ресурсами система будет обмениваться с внешней средой. См. F. Varela, *Principles of Biological Autonomy* (New York: Holland Press, 1979). Теории самоорганизации также предполагают, что структура предшествует стратегии.
- ⁴ См. в I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996). Ch. 2 дискуссию под заголовком “Each company should be structured to encourage and nourish the role it needs most, depending on its location on the lifestyle”.

Глава 16

- ¹ F. Varela в *Principles of Biological Autonomy* (1979) утверждал, что подсистемы, существующие внутри систем, не эквивалентны друг другу в процессе саморегулирования; это означает, что подсистемы имеют различные уровни участия в системе и что существуют различные уровни проницаемости подсистем.
- ² С. Sluzki and S. Cobb в *Better-Formed Stories: Managing Change Processes* утверждают, что проблематичные истории, стимулирующие дезинтеграцию отношений, раскручивают спираль конфликтов в системе; в то же время есть истории, которые стимулируют интеграцию системы, укрепляя доверие.

- ³ См. С. Sluzki, "Transformations: A Blueprint for Narrating Changes in Therapy", *Family Process* 3, 3 (1991): 217–230. Автор утверждает, что то, как излагаются проблемы, со временем может способствовать их эскалации.
- ⁴ См. в V. Frankl, *Man's Search for Meaning, The Touchstone Edition* (New York: Harper Colophon, 1984) всестороннее рассмотрение важности роли придания значения в жизни человека.
- ⁵ См. S. Cobb, "Empowerment and Mediation: A Narrative Perspective", *The Negotiation Journal*, 9, 3: 245–261, где автор описывает то, как повествования не только создают сцепление, но и препятствуют появлению альтернативных историй в качестве средства защиты осуществляемой ими интеграции.
- ⁶ См. в D. Campbell, T. Coldicutt, and K. Kinsella, *Systemic Work with Organizations: A New Model for Managers and Change Agents*, Systemic Thinking and Practice Series (New York: Brunner/Mazel, 1995) отличную дискуссию о том, как принимаемые решения часто обостряют исходную проблему.
- ⁷ См. С. Briggs, *Disorderly Discourse: Narrative, Conflict and Inequality* (Oxford: Oxford University Press, 1996). Автор указывает на существование повествований, оказывающих деструктивное воздействие на общественные отношения и институты.
- ⁸ См. в B. Czarniawska-Joerges, "Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity", *Qualitative Research Methods* 43 (New York: Sage Press, 1997) дискуссию о роли повествований в адаптационных процессах.
- ⁹ См. С. Sluzki and S. Cobb, *Better-formed Stories: Managing Change Processes* (готовится к печати).
- ¹⁰ См. в A. Kleinman, *The Illness Narratives: Suffering, Healing and the Human Condition* (New York: Basic Books, 1988) отличное описание роли рассказа о болезни в процессах заболевания; в сущности, автор утверждает, что здоровье зависит от типа рассказываемых историй, так же как течение болезни зависит от того, как словесно описывается болезнь.
- ¹¹ См. в D. Barry, "Telling Changes: From Narrative Therapy to Organizational Change and Development", *Journal of Organizational Change* 10, 1 (1997): 30–46 объяснение полезности повествования в качестве модели для развития эволюционных процессов в организациях.
- ¹² См. F. Varela, E. Thompson, and E. Rosch, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (1993).
- ¹³ J. Efran, M. Lukens, and R. Lukens в *Language, Structure and Change: Frameworks of Meaning in Psychotherapy* (New York: W.W. Norton, 1990) отмечают, что роль терапевта заключается не только в стимулировании решения существующих проблем, но и в поощрении получения знаний, которые

позволят системам сохранять свое благополучие при появлении новых проблем.

¹⁴ См. I. Adizes, *Mastering Change* (1992).

¹⁵ Более глубокое рассмотрение этой темы см. в I. Adizes, *Mastering Change*, (1992).

¹⁶ См. работы Мери Паркер Фоллет о роли отношений в организационных процессах, в частности M.P. Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (New York: Harper and Brothers, 1942). Она занималась этой темой в период подъема движения за использование научных методов управления, что делает ее «видение» организационных процессов еще более впечатляющим.

¹⁷ Рольфинг, или так называемая структурная интеграция, аналогичен процессу Адизеса. Полагая, что существует оптимальная осанка, Рольф анализирует осанку каждого своего пациента, пытаясь выявить ее отклонения от идеала. За несколько сеансов глубокого мышечного массажа Рольф придает телу пациента правильную осанку. Терапия Рольфа основана на теории, согласно которой физиологические и психологические процессы проявляются в осанке человека, вызывая ее отклонение от оптимальной. Поэтому последователи Рольфа утверждают, что придание человеку правильной осанки должно изменить его поведение. Я считаю эту теорию заслуживающей внимания. Если бы у меня болела спина, то я вряд ли бы стал играть в баскетбол. Но как только бы боль прошла, я был бы готов играть и в другие игры. Древние греки уважали здоровый дух в здоровом теле. Этот образец согласуется с моими собственными профессиональными убеждениями. Если мое тело не в форме и страдает от боли, то я не могу ясно думать. Когда вы приводите свое тело в порядок, потоки вашей внутренней энергии движутся беспрепятственно, и вы можете лучше использовать свой интеллект. Подробности см., в частности, в I. Rolf, *Ida Rolf Talks About Rolfing and Physical Reality* (New York: Harper Colophon Books, 1978); и *Rolfing: The Integration of Human Structures* (New York: Harper & Row, 1977).

¹⁸ См. в I. Adizes, *How to Solve the Management Crisis* (1982) объяснения того, как следует создавать комплементарные команды.

¹⁹ См. I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (1996).

²⁰ Глава с описанием 11 фаз программы Адизеса, присутствовавшая в первом издании, в этом издании отсутствует. Этот материал является слишком сложным, чтобы его можно было изложить на одной из 15 страниц данной главы. См. I. Adizes, *Corporate Lifecycles* (San Francisco: Barlett-Koehler, 1988): 303–325.

Глава 17

- ¹ См. P. Samuelson, *Economics* (New York: McGraw Hill, 1985).
- ² «Многообразие» как плюрализм широко пропагандируется не только как политическая стратегия противодействия расизму и предоставления больших прав национальным меньшинствам, но и как стратегия бизнеса третьего тысячелетия. См. R. Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations* (San Francisco: Barrett-Koehler, 1996).
- ³ См. I. Adizes, *The Pursuit of Prime* (Santa Monica: Knowledge Exchange, 1996) и *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family, Business and Society* (Los Angeles: Adizes Institute, 1993).

Глава 18

- ¹ См. M. S. Peck, *The Road Less Traveled* (New York: Simon and Schuster Touchstone, 1978).
- ² См. D. Ornish, *Love and Survival: The Selecting Basis for the Healing Power of Intimacy* (New York: HarperCollins, 1998).
- ³ См. L. S. Berger and L. Syne, "The Social Networks, Cost Resistance and Mortality: A Nine Year Follow-up Study of Alameda County Residents", *American Journal of Epidemiology* 109, 2 (1979): 186–204.
- ⁴ Известно немало работ, посвященных исследованию применения теории хаоса к организационным процессам. В этой работе признаётся, что состояния равновесия не стимулируют творческой или инновационной деятельности, необходимой для обновления организации. Сторонники этой теории утверждают, что организации развивают свои способности, находясь в состояниях, далеких от равновесия. См. R. Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations* (San Francisco: Barrett-Koehler, 1996).
- ⁵ Это представление о том, что процесс зависит от начальных условий, является основополагающим принципом теории хаоса. См. в R. Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations* рассмотрение этого понятия применительно к организациям.
- ⁶ В последнее время в психологии и психиатрии этот феномен получил название «привязанности». См. J. Bowlby, *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development* (New York: Basic Books, 1988).
- ⁷ Бейтсон (Bateson) в *Mind and Nature: A Necessary Unity* (New York: Dutton, 1979) ссылается на эту взаимозависимость как на «схему, которая соединяет». См. работу Бейтсона под редакцией Р. Дональдсона (R. Donaldson), *A Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind* (New York: HarperCollins, 1991). Это заглавие предполагает, что такая «интеграция» является

священной. См. также работы по планированию и анализу систем с использованием теории Гая (Gaia Theory), которая постулирует фундаментальную интеграцию живых и неживых систем, в частности работы S. Schneider and P. Boston, *Scientists on Gaia* (Cambridge: MIT Press, 1991).

- ⁸ См. V. Frankl, *Man's Search for Meaning* (New York: Harper Colophon, 1984).
- ⁹ Существует реальная связь между этой системой понимания эволюции организаций и восточной философией, которая учит, что интеграция является источником сочувствия и благочестия. См. S. Rinpoche, *The Tibetan Book of Living and Dying* (San Francisco: Harper Books, 1994).
- ¹⁰ Существует следующая гипотеза. Предположим, что энергия для **I** фиксированна. Предположим также, что конкретный человек является многогранной личностью, использующей эту энергию на интеграцию различных аспектов жизни. Теперь представим, что по каким-то причинам этот человек оказался неспособным к интеграции (**I**) некоторых аспектов. Если он направит всю энергию на один вид деятельности, то **I** окажется очень сильной, что обеспечит появление колоссального **E**. Именно это, как я считаю, происходит с действительно творческими личностями, настоящими гениями. Они превосходят всех в творчестве, но в других аспектах жизни они оказываются практически беспомощными. Например, у некоторых творческих людей существуют проблемы в отношениях с другими людьми.
- ¹¹ Существует интересная связь между представлением о том, что **I** не имеет цели, и концепцией «бесцельности» в теории саморегулирующихся или самоорганизующихся систем. F. Varela в *Principles of Biological Autonomy* (New York: Holland Press, 1979) описывал системы как бесцельные и даже утверждал, что системы, направляемые сознательной целью, являются деструктивными в нашей жизни. Это представление внесло свой вклад в спор между теоретиками систем, моделировавшими системы на основе биологических процессов, и теми, кто моделировал системы на основе социальных или символических систем. Теоретики из второй группы также утверждали, что человеческие системы являются целенаправленными. См. F. Capra, *The Web of Life*.
- ¹² См. E. Larson, «Forever Young», *Inc. Magazine* 10, 8 (1988): 50–62.
- ¹³ См. K. Freiberg and J. Freiberg, *Nuts!: Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (Austin, TX: Bard Press, 1996).
- ¹⁴ Однако такая последовательность, при которой сначала появляется **I**, а затем **E** предполагает, что роль «видения» и «ценностей» должна быть переосмыслена. В настоящее время многие эксперты утверждают, что общие видение и ценности являются источником интеграции, поэтому

многие консультанты борются за проведение изменений в культуре посредством внедрения в организации новых ценностей в расчете на то, что эти новые ценности вращаются в организационную культуру. Однако если мы понимаем, что **И** предшествует **Е**, то нам нетрудно будет увидеть, что появление видения и ценностей служит органическим проявлением танца **ИЕ** и таким образом не может быть встроено в существующую культуру. С этой точки зрения, работа видения/ценностей требует повторного налаживания танца **ИЕ** и взаимосвязей.

¹⁵ См. М. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (London, Unwin, 1930) в качестве примера.

¹⁶ Известный австрийский экономист Й. Шумпетер, писавший о важности предпринимательства для экономического роста, также придерживался этого мнения, как и Д. Макклелланд, профессор психологии из Гарварда, занимавшийся изучением устройства индийского общества. Он отмечал, что те индийские деревни, в которых проявлялся дух предпринимательства, добивались более высоких экономических результатов. Я полагаю, что он нашел то, что искал. См. J. Schumpeter, *Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (New York, McGraw-Hill, 1939); и D. McClelland, "Need Achievement and Entrepreneurship — A Longitudinal Study", *Journal of Personality and Social Psychology* 1 (1965): 389–392.

Приложения

¹ См. S. E. Stumpf, *Socrates to Sartre: A History of Philosophy*, 2nd edition (New York: McGraw Hill, 1966): 5–8.

² Среди многих книг и видеозаписей выступлений Рэма Дасса обратите внимание на следующие: R. Dass and L. A. Huxley, *Between Heaven and Earth: Recipes for Living and Loving* (New York: Hay House, 1991); *The Only Dance There Is; Talks given at the Menninger Foundation, Topeka Kansas, 1970, and at Spring Grove Hospital, Spring Grove, Maryland, 1972* (New York: Anchor, 1974); R. Dass (C. Trungpa), *Living Dharma: Teaching of Twelve Buddhist Masters*, J. Kornfield, ed. (Boston and London: Shambhala, 1995); *Be Here Now* (New York: Crown, 1971); *How Can I Help; Stories and Reflections on Service* (New York: Knopf, 1985).

³ См. Н. Mathurana and F. Varela, *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding* (Boston and London: Shambhala Press, 1987), где описываются самоорганизующиеся или саморегулирующиеся живые системы и утверждается, что любовь является естественным проявлением интеграции.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Ицхак Калдерон Адизес

Управление жизненным циклом корпораций

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Римма Болдинова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн *Сергей Хозин*

Макет и верстка *Эрик Брегис*

Корректоры *Ярослава Терещенкова, Ирина Моисеенко, Наталья Витько*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,

mann-ivanov-ferber.ru

facebook.com/mifbooks

Издано при содействии группы компаний «Стинс Коман»