

# Глава 1

## Изменение и его последствия

*Изменение не имеет прецедентов.*

Никколо Макиавелли

### Непрерывность возникновения проблем

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

Изменения порождают события, которые могут стать источниками как благоприятных возможностей, так и проблем<sup>1</sup>. Сталкиваясь с изменениями, мы вынуждены принимать решения и действовать иным образом, поскольку имеем дело с новым феноменом. Представьте себе, что вы идете по улице. Когда вы подходите к перекрестку — месту, которое воспринимается иначе, чем предыдущий участок пути, — вы сталкиваетесь с проблемой или благоприятной возможностью: следует ли вам повернуть направо, налево, кругом или же продолжить движение вперед? Вам необходимо принять решение и действовать, и что бы вы ни решили сделать, это действие само по себе будет изменением, которое породит новые проблемы.

Каждая проблема или благоприятная возможность, вызванная изменением, приводит к появлению решения, которое вызовет еще большее изменение, и в результате мы столкнемся с новой реальностью и с новым набором проблем или благоприятных возможностей<sup>2</sup>.

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



Рис. 1.1. Цикл изменение–проблема

*Все течет, все изменяется.*

**Гераклит**

И венцом всего сказанного является следующее утверждение:

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

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

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

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

Если изменение — это жизнь и у нас не будет проблем только на том свете, то замедление темпов изменений — как один из способов сокращения числа возникающих проблем — равнозначно стремлению к самоубийству. Динозавры не смогли адаптироваться к изменениям, как не хотят или не могут адаптироваться многие крупные корпорации, которые в наше время правят миром. Но если они хотят выжить, им следует научиться управлять изменениями и задавать им правильное направление.

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

По мере роста темпов изменений проблема выживания встает все более остро<sup>3</sup>. Кто же сумеет выжить? Тот, кто будет первым принимать правильные решения и быстрее всех реализовывать их на практике<sup>4</sup>.

*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 растут<sup>5</sup>. 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 отпуск<sup>6</sup>. 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 назубок 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 выказывают свое неудовольствие. Однако это не означает, что все они водят машину лучше меня. Просто они знают, какая дорога ждет их впереди. Поэтому они могут позволить себе ехать быстрее тех, для кого каждый перекресток порождает проблемы, требующие новых решений.

Когда мы знаем рельеф дороги впереди, мы можем вести машину быстрее и более активно. Подобным образом, если мы можем предсказать изменения, мы будем знать, что ждет корпорацию в будущем, и возникающие проблемы не станут для нас сюрпризом. Мы сможем решать их достаточно быстро, поскольку это будут не неожиданные трудности, а события, которые мы предвидели и к которым готовились<sup>7</sup>.

Я обнаружил, что могу предсказывать изменения. Я могу также предвидеть будущие проблемы. Это во многом напоминает воспитание детей в семье. Пока у родителей только один ребенок, почти что каждая воспитательная проблема порождает в семье кризис. Однако пятый ребенок растет практически сам по себе. Тот, кто видит проблему заранее, с меньшей вероятностью поддается панике. Бабушки и дедушки, немало повидавшие на своем веку, проявляют больше терпимости, чем родители. «Оставьте ребенка в покое, он сам перерастет эту проблему», — так нередко звучит их совет. Подобно бабушкам и дедушкам, вырастившим многих детей, я также работал с сотнями компаний. Я согласен с выводами специалистов, изучающих динамические системы. Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины<sup>8</sup>.

## Общая причина

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

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

Что же общего во всех этих примерах? Во-первых, давайте признаем, что для того, чтобы быть живой, системе не обязательно нужно «дышать». Все имеет свой жизненный цикл: люди, растения — и даже камни<sup>9</sup>. Геологи могут сказать вам, что одни камни являются молодыми, а другие — старыми. Астрономы также классифицируют звезды на старые и молодые. Разумеется, жизненные циклы различаются с точки зрения их продолжительности: например, жизненный цикл мотылька составляет всего один день. В то же время жизненные циклы звезд могут составлять миллионы лет. Организации также имеют свои жизненные циклы: они рождаются и развиваются, и, если их руководство не знает, что делать дальше, они стареют и умирают.

Во-вторых, общим является то, что, когда системы изменяются, они разрушаются и дезинтегрируются. Но для того, чтобы разрушиться

и дезинтегрироваться, совсем не обязательно быть старым. Подобно тому как молодые люди иногда кончают жизнь самоубийством, молодые системы также могут распадаться. Поэтому независимо от возраста системы причиной ее дезинтеграции является изменение, и чем быстрее идет изменение, тем быстрее идет дезинтеграция, которая проявляется в том, что мы называем проблемами.

*Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением<sup>10</sup>.*

Рассмотрим следующий тезис: каждая проблема — будь то неисправность вашей машины, капающий кран в ванной, неспособность поладить с боссом, трудности отношений с соседями или частые конфликты с женой (мужем) — происходят из чего-то такого, что находится в стадии разрушения. Успешный диагноз каждой проблемы заключается в правильном определении того, что распадается на части, а успешное лечение, или терапия, — в интеграции этих частей в новое целое<sup>11</sup>. Это новое целое, если оно является здоровым, само по себе способно удерживать себя от распада и создавать другое новое целое в случае наступления очередных изменений<sup>12</sup>.

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 организациями<sup>13</sup>. 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 существования<sup>14</sup>.

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

Если кто-то пренебрегает решением нормальных детских проблем, то со временем эти проблемы могут стать аномальными или даже патологическими<sup>15</sup>.

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

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

Патологические проблемы отличаются от аномальных своей серьезностью и своей хронической природой. Не будучи излеченными своевременно, они угрожают способности организации к выживанию. Наиболее очевидными примерами патологических проблем являются: неконтролируемый отток денежных средств, частые увольнения ключевых специалистов организации, нерешенность проблемы качества, быстрое сокращение рыночной доли, резкое ослабление возможностей компании привлекать финансовые ресурсы и т.п. Организации с такими проблемами не могут позволить себе терапевтическое лечение, так как оно требует времени, а время как раз и является тем ресурсом, которого не хватает этим организациям. Вместо приглашения «организационного терапевта» совет директоров должен нанять специалиста по переориентации организации, который бы временно занял место исполнительного директора и осуществил необходимые «хирургические» операции. Но, как уже отмечалось выше, рассмотрение вопросов лечения патологических проблем выходит за рамки этой книги.

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

## Типичный путь и оптимальный путь

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

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

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

Давайте рассмотрим примеры трех разных организационных проблем.

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

Таким образом, хотя дефицит денежных средств на типичном пути является нормальной проблемой, на оптимальном пути он будет восприниматься как аномалия, которая на этом пути вообще не должна возникать.

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

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

Авторитарный стиль руководства также может стать причиной превращения нормальной проблемы в патологическую<sup>16</sup>. Я часто наблюдал этот синдром в молодых организациях на ранних этапах их развития. Как утверждалось в моей книге «Стремление к Расцвету», авторитарное управление желательно на начальном этапе развития. Родители должны учить детей, как вести себя в тех или иных ситуациях, а основатели компании должны иметь возможность контролировать ее деятельность, чтобы сохранить свое детище. Потребность в осуществлении контроля становится аномальной, если такой стиль управления не меняется по мере развития и созревания компании. Проблема обостряется еще больше, когда у авторитарного руководителя остается только два варианта выбора: изменить свой стиль или уступить свои позиции. Проблема приобретает патологический характер, когда никакая сила не может убедить его либо изменить свой стиль, либо покинуть свой пост. Я занимался несколькими компаниями, в которых авторитарные и эгоцентричные лидеры не могли быть заменены потому, что они держали в своих руках все нити управления. Они либо

не желали, либо не могли изменить свой стиль руководства даже несмотря на то, что он был смертелен для их компаний.

В становящейся на ноги компании ее основатель является ее главным активом. Однако если стиль его работы оказывается деструктивным, то он переходит в разряд «пассивов» своей компании. Нередко, когда такой человек умирает, умирает и его компания или же владеющая ею семья теряет контроль над семейным бизнесом в течение трех поколений<sup>17</sup>.

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.