

/МЕТОДОЛОГИЯ АДИЗЕСА/

СТРЕМЛЕНИЕ К РАСЦВЕТУ

КАК ДОБИТЬСЯ УСПЕХА
В БИЗНЕСЕ С ПОМОЩЬЮ
МЕТОДОЛОГИИ АДИЗЕСА

Ицхак Калдерон Адизес

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Оглавление

Введение. Стремление к расцвету	8
Глава 1. Организационная жизнеспособность и характер связанных с ней проблем	11
Глава 2. С чего начать	26
Глава 3. От Ухаживания к Младенчеству	40
Глава 4. Забота о детях	55
Глава 5. Пережить «Давай-давай»	68
Глава 6. Юность: в борьбе за сладкий вкус свободы	92
Глава 7. Расцвет: готов, согласен и годен для успеха	120
Глава 8. Старение: забывая своих клиентов	141
Глава 9. Спасение умирающей организации	167
Глава 10. Бюрократия: можно ли реанимировать пациента?	186
Глава 11. Введение в принципы организационной терапии	204
Глава 12. Об управленческих мифах	219
Об авторе	250
Книги Ицхака Калдерона Адизеса, переведенные на русский язык	252
Об Институте Адизеса	254

Глава 1

Организационная жизнеспособность и характер связанных с ней проблем

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

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

Бывают проблемы необходимые: это нормальные трудности, вызванные изменениями. Есть проблемы, которых можно избежать: это аномальные

сложности, препятствующие ходу изменений и задерживающие дальнейший рост. Критически важно научиться различать нормальные и аномальные проблемы.

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

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

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

Нормальные проблемы появляются на определенных стадиях развития в связи с предсказуемыми изменениями. Аномальные проблемы возникают спонтанно, независимо от стадии жизненного цикла: как свинка у взрослого человека или нарушение функции предстательной железы в подростковом возрасте. Для юной организации, например, совершенно естественны проблемы, связанные с движением денежных средств

(при условии, что компания их предвидит и предпринимает соответствующие меры). И ненормально, когда денежные проблемы возникают в опытных и зрелых организациях, а те не знают, что делать. Когда президент компании не хочет или не знает, как эффективно решать нормальные проблемы растущего бизнеса, они превращаются в хронические, регулярные аномалии.

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

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

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

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

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

Если позволить проблемам, вызванным изменениями, замедлить ваш рост, то изменения обгонят вас. По сути, эта книга отвечает на ключевой

вопрос, как компаниям грамотно изменяться, чтобы достичь Расцвета и закрепиться на этой стадии.

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

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

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

Нормальны ли ваши проблемы

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

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

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

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

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

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

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

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

Я подчеркиваю необходимость профессиональной помощи, потому что слишком много руководителей верят: если они умеют читать и писать

(и, что хуже, если имеют степень MBA*), то способны решить любую организационную проблему. Чем заносчивее руководитель, тем больше вероятность, что он (или она) проигнорируют признаки приближающегося хронического организационного заболевания.

На протяжении многих лет я следил за развитием компании Apple. На мой взгляд, газеты рисовали все более удручающую картину. Я заподозрил проблему, когда прочитал, что один из основателей компании, Стив Возняк, начал больше интересоваться рок-н-роллом, чем компьютерами. На текущей стадии жизненного цикла компании это было нормально: основатели успешных компаний бывают так воодушевлены успехом в одной области, что пытаются повторить его в другой.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На стадии Расцвета организацию характеризует идеальный баланс гибкости и контроля. Она стремится достичь большего и обладает богатством выбора. Хотя иногда она может перестараться, чаще всего ей удастся добиться всего, чего хочется. Это двигатель, излучающий оптимизм.

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

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

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

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



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

Десять стадий жизненного цикла организаций

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

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

Стадии зарождения

СТАДИЯ 1

Ухаживание

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

СТАДИЯ 2

Младенчество

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

В ходе Младенчества никто не задумывается о документообороте, системах, процедурах и методах контроля. Основатель бизнеса работает по шестнадцать часов в день шесть-семь дней в неделю, занимаясь всем подряд. Даже самая незначительная проблема может обернуться масштабным кризисом, поэтому все решения, от малых до великих, принимает учредитель. Стадия Младенчества завершается, когда налаживаются стабильные и предсказуемые движения денежных средств. Начинается стадия Давай-давай.

СТАДИЯ 3

Давай-давай

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

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

Стадии взросления

СТАДИЯ 4

Юность

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

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

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

СТАДИЯ 5

Расцвет

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

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

Стадии старения

СТАДИЯ 6

Стабильность

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

СТАДИЯ 7

Аристократизм

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

СТАДИЯ 8

Контробвинения

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

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

СТАДИЯ 9

Бюрократия

Если организация не погибла на предыдущей стадии, она переживает бюрократизацию. Ее либо защищает государство, либо поддерживает регулируемая среда. Критический фактор выживания — удовлетворение не потребителя, а покровителей, которые наделяют компанию ресурсами и контролируют ее поведение. В компании все толще становятся методические руководства, разрастается документооборот, и разные правила и политики душат инновации и изобретательность. Когда сотрудники возражают против процедур

и процессов, руководство отвечает: «Так положено». Всеми забытому и покинутому потребителю приходится придумывать, как привлечь внимание компании. Для всего внедрены системы, и все работают по уставу.

СТАДИЯ 10

Смерть

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

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

Какие стадии жизненного цикла нормальны?

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

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

Когда система стареет, в ней происходит дезинтеграция*. Однако переживать дезинтеграцию могут и молодые, развивающиеся системы. Общим знаменателем являются изменения. Они сопровождаются дезинтеграцией, ускоряя старение и даже вызывая преждевременную смерть. Однако сущес-

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

твует антидот, секрет вечной жизненной энергии: жизнь можно продлить, если замедлить дезинтеграцию вопреки и благодаря изменениям. Дезинтеграция способна повлечь за собой преждевременное старение и увядание юных систем.

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

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

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

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

Нужна помощь?

Я настолько хорошо знаком с организационными проблемами, что на основании диагностики ключевых симптомов могу установить, на какой стадии жизненного цикла находится компания и что ей дальше делать.

Когда компании знают свое положение относительно стадии Расцвета, они знают, куда им двигаться: вперед или назад.

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

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

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

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