

## Предисловие

Экономическая рецессия, начавшаяся в конце 2008 года и продолжающаяся и после появления этой книги, разрушила многие финансовые планы и стратегии бизнеса. Компании вынуждены были активно бороться за завоевание прочных позиций в новых условиях. Многие их работники испытали в этот период заметное снижение уровня жизни. Но все это не должно удивлять никого из нас. Нам всем известно, что экономика переживает циклические подъемы и спады, хотя в 2008 году мы надеялись, что спад наступит еще не скоро.

Подобно переживающей циклические подъемы и спады экономике, цикличность демонстрируют и модели разработки организационных стратегий, производственной деятельности, внедрения инноваций и реагирования на экономическую конъюнктуру. Стоит достаточно внимательно изучить эти модели, и вы увидите, что деятельность организаций и обеспечиваемые ею результаты не формируются под влиянием случайного стечения обстоятельств. Модели поведения человеческих организаций являются отражением их организационного дизайна: решений делать X вместо Y, продолжать делать A даже после того, как B в течение долгого времени приносило большие выгоды. Организационные модели формируются в результате совместного влияния людей, процессов, систем и культуры. Долговечность организации определяется соответствием этих ее моделей тому, что происходит на рынке.

Но сегодня этот рынок стал глобальным. Его требования вынуждают некоторых игроков выходить из игры. Он делает многих вчерашних звезд заурядными середняками. Он также предоставляет

возможности выйти за существующие границы и подняться на новый уровень успеха.

Эта книга призвана помочь вам воспользоваться этими возможностями и удержаться в лидерах.

Хорошая новость для вас заключается в том, что организационные модели могут изменяться теми, кто отвечает за их развитие. Это означает, что судьба вашей организации находится в ваших руках. Или, говоря словами моего друга Артура Джонса, «Все организации имеют идеальный дизайн для получения тех результатов, которые они получают». То есть каждый хороший и плохой результат работы вашей организации является следствием определенным образом спроектированных организационных моделей. Вы можете провести редизайн этих моделей: видоизменить их, отказаться от них или изобрести новые. Эта книга советует вам выполнять редизайн ваших организационных моделей на основе правил поведения, которые успешно существуют рядом с нами на протяжении веков.

Я называю эти правила Кодексом выживания организаций. Он предусматривает наличие у организации семи способностей, которые помогут ей выжить и даже добиться процветания в условиях судорожных экономических циклов, изменяющихся предпочтений рынка и появления новых технологий. Семь организационных способностей — это результаты применения к человеческому контексту тех экологических принципов, которые на протяжении веков делали возможным долгосрочное существование природных экосистем. Многие представленные здесь примеры помогут вам понять, что крупные успехи и неудачи компаний в равной мере могут быть объяснены соблюдением или нарушением кодекса выживания организаций.

Ориентируйтесь на этот кодекс, чтобы правильно использовать организационные модели, которые помогут вам оставаться на лидирующих позициях — независимо от тех изменений, которые вам предстоит пережить в будущем.