

Содержание

Предисловие автора к русскому изданию.....	7
Введение.....	9

ЧАСТЬ I ЧТО ПРОИСХОДИТ?

Глава 1 Изменение и его последствия	17
Глава 2 Ухаживание	33
Глава 3 Младенчество	47
Глава 4 Бурные годы: «Давай-давай»	67
Глава 5 Второе рождение и взросление: Юность	93
Глава 6 Расцвет	111
Глава 7 Признаки старения	133
Глава 8 Стареющие организации: Аристократизм	169
Глава 9 Окончательный упадок: Охота на ведьм, Бюрократизм и Смерть	189

ЧАСТЬ II

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Глава 10	
Инструменты анализа	209
Глава 11	
Предсказание жизненного цикла: метафорический танец	245
Глава 12	
РАЕI и жизненный цикл: этап за этапом	263
Глава 13	
Предсказание способности решать проблемы	293
Глава 14	
Причины старения организаций	317
Глава 15	
Структурные причины старения	347

ЧАСТЬ III

КАК ВЫРАСТИТЬ ЗДОРОВУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

Глава 16	
Организационная терапия	375
Глава 17	
Лечение организаций на типичном пути: метод учета непредвиденных обстоятельств	389
Глава 18	
Оптимальный путь	425

ЧАСТЬ IV

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А.....	452
Приложение В.....	476
Резюме.....	488
Об авторе.....	490
Примечания.....	493

Предисловие автора к русскому изданию

Всё на свете имеет свой жизненный цикл — деревья, люди и даже Вселенная. Не являются исключением и компании. Они рождаются, растут, стареют и умирают.

Что позволяет им расти, почему они стареют и что это значит для компаний? Какие проблемы поджидают их на каждом этапе жизненного цикла? Именно этим вопросам посвящена настоящая книга.

Для растущей компании типичной проблемой может быть планирование преемственности. Особенно остро она проявляется при смене поколений в семейном бизнесе и может даже вылиться в ловушку основателя, после ухода которого из жизни компания прекращает свое существование. А проблемы стареющей компании — бюрократизация, медленная адаптация к изменениям и отсутствие инноваций.

Эта книга задумана как справочник для руководителей, он поможет определить, какие из проблем компании следует считать нормальными, какие аномальными, а какие критическими. Также подскажет, как понять, на каком этапе жизненного цикла находится компания, и, таким образом, предвидеть будущие проблемы, заблаговременно решать их, не допуская превращения в угрозу для выживания бизнеса.

Эта книга очень актуальна в условиях российской экономики, которой приходится конкурировать за выход на мировые рынки и защищаться от глобальных соперников. Тот, кто способен лучше диагностировать проблемы и отличать нормальное, на которое можно закрыть глаза, от аномального, которому нужно уделить внимание, и критического, требующего немедленного реагирования, получает возможность действовать на опережение и начинает обыгрывать тех, кто не знает, как распознать проблемы и в какой последовательности решать их.

Я надеюсь, эта книга будет полезной вам и поможет успешно управлять компанией.

Россия, как и остальной мир, сталкивается с серьезнейшими подрывными изменениями, обусловленными технологиями, возникновением пандемии, социально-политическими потрясениями, демографическими проблемами. Как компании успешно выжить в этих новых условиях?

Изменения происходили всегда. Но, пожалуй, с начала мира они никогда не были такими быстрыми и многогранными. Это делает нашу жизнь более сложной и более напряженной.

Эта книга посвящена вопросам управления изменениями. Она — квинтэссенция моего 50-летнего опыта работы с корпоративными клиентами и выявления того, что работает, а что нет. Представленные в ней инструменты успешно применялись и во многих российских компаниях.

Для России характерна культура авторитарного лидерства, которая ограничивает масштабы вовлечения людей в процесс принятия решений. Как результат, даже очень светлые головы, которым не посчастливилось оказаться на вершине иерархии, нередко не имеют возможности реализовать свои идеи. Это определенно сдерживает рост России. В настоящей книге рассматриваются инструменты, необходимые для успешного управления изменениями и вывода российских компаний на достойное место в мире.

Ицхак Калдерон Адизес

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 пятидесяти 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 объясняют, 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 издании?

Это издание дополняет две мои книги: в «Стремлении к расцвету»¹ рассматривается, как следует управлять организацией в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла она находится; в «Управлении изменениями»² представлены теоретические обоснования методологии трансформации (лечения) организаций. Таким образом, для этого издания я не использовал повторно весь материал первого издания, который полнее и глубже представлен в «Стремлении к расцвету» и «Управлении изменениями». Получить практические навыки терапевтического вмешательства заинтересованные читатели могут на специальных курсах, организуемых в Институте Адизеса, который получил лицензию и начал 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 компании» 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. На это мне потребовалось несколько лет, и здесь я привожу свое решение этой дилеммы. Я осознал, что, хотя предпринимательство действительно обеспечивает рост, а его дефицит вызывает старение, интеграция является тем фактором, который предшествует предпринимательству в предсказании роста или старения организаций. Этот фактор обеспечивает возможность возникновения питательной среды для предпринимательства, а значит, и для организационного роста. Интеграция также позволяет организациям лечить проблемы старения более активно, то есть начинать лечение раньше. Поскольку этот фактор трудноуловим, то при попытках обеспечить организационный рост он обычно игнорируется. В результате организации оказываются на типичном пути жизненного цикла — и сталкиваются со всеми его трудностями и проблемами.

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

После того как мы лучше поймем взаимосвязь факторов, вызывающих рост и старение, мы сможем ускорить продвижение организации к Расцвету, наиболее благоприятному этапу жизненного цикла, и обеспечить ее более продолжительное нахождение в этом состоянии. Раньше, 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 такой путь порождает свои проблемы, они оказываются более предпочтительными, чем проблемы типичного пути, потому что 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 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 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 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*³. Domino's использовала нашу методологию и благодаря этому смогла за семь лет увеличить товарооборот со \$150 млн до \$1,5 млрд. Другой известный клиент, Bank of America, активы которого оцениваются в \$120 млрд, а численность персонала составляет 90 000 человек, в какой-то момент достиг той точки на своем жизненном цикле, когда его рост прекратился; поэтому банк использовал нашу методологию для своего омоложения⁴.

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 детей⁵. В министерстве здравоохранения Ганы я помогал становлению департамента планирования оказания медицинской помощи, который рассматривался Всемирной организацией здравоохранения в качестве модели для стран третьего мира⁶.

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, неизвестных 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 генеральный директор организации, который должен верить в эту методологию и обеспечивать позитивное взаимодействие с представителем Института Адизеса, осуществляющим ее практическое применение.

Хотя в этой книге основное внимание уделено корпорациям, также указывается 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 сравнения вынужденно поверхностные, и я признаю, что не удивлюсь, если они окажутся ошибочными. Но жизнь научила меня тому, что всё в ней связано между собой. Если мы не видим какой-то связи, это происходит только потому, что мы еще не осознали ее существования. Мы должны пытаться прорвать завесу изолированности. Мы должны стараться увидеть взаимосвязанность всего сущего и понять законы, управляющие этой взаимосвязанностью.

Я разбил это дополненное и исправленное издание «Управление жизненным циклом компании» на три части. Часть I посвящена тому, что происходит сейчас. В ней описывается 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 компания 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 дополняется содержанием книг «Стремление к расцвету» и «Управление 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 Сэмюэлю 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 Институт Адизеса или мне лично по электронной почте на адрес Adizes@adizes.com. Я буду рад, если вы заглянете на наш сайт: www.adizes.com.

ИЦХАК АДIZES, 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 проблем⁷. 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, назад 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 возможностей⁸.

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

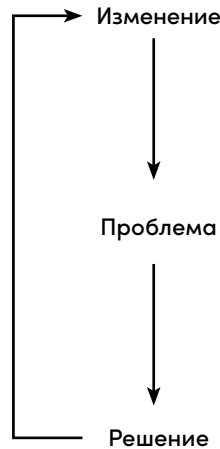


Рис. 1.1. Цикл изменение – проблема

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 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 бежать быстрее тебя!»

По мере роста темпов изменений проблема выживания встает все более остро⁹. Кто же сумеет выжить? Тот, кто будет первым принимать правильные решения и быстрее всех реализовывать их на практике¹⁰.

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 обнадеживают, 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: «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 растут¹¹. 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-то 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 отпуск¹². 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 МЭЙО

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 там 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 так же 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 готовились¹³.

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 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 причины¹⁴.

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: чтобы быть живой, системе необязательно нужно «дышать». Все имеет свой жизненный цикл: люди, растения — и даже камни¹⁵. 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 — 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, 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 изменением¹⁶.*

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) — происходит 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 целое¹⁷. Это новое целое, если оно является здоровым, само по себе способно удерживать себя от распада и создавать другое новое целое в случае наступления очередных изменений¹⁸.

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 создавали бы новые проблемы, реинтегрировать организацию таким образом, чтобы она могла решать эти проблемы, и готовить ее к новым изменениям и решению новых проблем.

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

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

Задача 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 организациями⁹. 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 существования²⁰.

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 патологическими²¹.

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 облике. 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 обеспечивали бы 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 им не хватает. Вместо приглашения «организационного терапевта»

совет директоров должен нанять специалиста по переориентации организации, который бы временно занял место генерального 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 вышло 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 описываю 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 патологическую²². 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 поколений²³.

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