

Ицхак Калдерон Адизес

«Управление жизненным циклом корпораций»

Введение

Теория жизненного цикла организации – основополагающий элемент Методологии Адизеса. Она прошла проверку четырьмя десятилетиями, на протяжении которых тысячи компаний по всему миру ежедневно применяли и продолжают применять ее в своей работе. Она объясняет, почему компании растут и стареют, позволяет различать нормальные проблемы от аномальных или патологических и осуществить необходимое терапевтическое вмешательство, вследствие которого компания сможет скорее достичь этапа Расцвета и находиться в нем максимально долго.

Что делает организацию здоровой, а что больной, как диагностировать проблемы и знать, как и когда их следует решать, как выйти на оптимальный путь и каким образом по нему двигаться – в этой книге вы найдете исчерпывающие ответы на эти и другие вопросы.

1. Изменение и его последствия

1.1. Изменения — это жизнь, и пока мы живы, у нас всегда будут проблемы

Изменения порождают события, которые могут стать источниками как благоприятных возможностей, так и проблем. Они требуют принятия решений и новых действий, что опять-таки приводит к новым изменениям. В результате мы сталкиваемся с новыми проблемами и возможностями, которые будут возникать до тех пор, пока в мире происходят изменения. А поскольку изменения непрерывны, то проблемы будут существовать всегда.

Многие компании действуют, ориентируясь на происходящие события. И это – неправильный путь. Цель этой книги – научиться предсказывать будущие изменения; действовать, опережая события; предвидеть проблемы; помочь достаточно быстро находить правильные решения и их реализовать, испытав при этом минимальный стресс.

1.2 Роль лидера

Каждая живая система имеет свой жизненный цикл. Они рождаются, развиваются, стареют и в конечном счете умирают. Но так происходит не всегда. Многие из них умирают, будучи молодыми. Взять, к примеру, стартапы, которые канули в лету едва появившись на свет. Так какова причина смерти, причина распада? Изменения приводят к дезинтеграции, которая проявляется в проблемах. И чем стремительней изменения, тем быстрее происходит дезинтеграция. Соответственно, роль лидера компании заключается в том, чтобы не препятствовать изменениям, а предупредить распад компании на отдельные части, интегрировать систему, сохранить ее целостность, чтобы она могла решать проблемы и быть готовой к новым изменениям.

1.3 Три типа организационных проблем

Все живые организмы, в т.ч. и организации, следуют предсказуемым моделям поведения. Другими словами, они переходят с одной фазы жизненного цикла в другую, сталкиваясь на каждой из них с определенными проблемами. Чтобы перейти на новую ступень в развитии, им необходимо развить определенные способности, принимая такие решения, которые будут соответствовать новым моделям поведения. Если компания способна самостоятельно решать эти проблемы, то такие проблемы считаются **нормальными**.

В случае, когда организация своевременно не решает эти «детские» проблемы, со временем они будут возникать снова и снова, мешая реализации планов и способствуя возникновению разнообразных ловушек. Так они превращаются из нормальных в **аномальные**.

Руководство уже не в силах справиться с ними в одиночку и, чтобы их решить, вынуждено привлекать внешних консультантов.

Если почти все проблемы роста нормальные, то проблемы старения априори являются аномальными.

Патологические проблемы (отток денежных средств, текучка персонала, нерешенная проблема плохого качества продукции, сокращение доли рынка и т.д.) отличаются от аномальных своей хронической природой и единственным путем их решения является «хирургическое вмешательство».

1.4 Типичный и оптимальный пути

Компании, идущие по **типичному пути развития**, решают проблемы путем последовательной выработки одних конкретных способностей. Те, что выбирают **оптимальный путь**, развивают все свои способности одновременно, таким образом быстро достигая наилучших результатов и удерживая лидерскую позицию в течении длительного времени.

2. «Ухаживание»

Первый этап жизненного цикла – период **Ухаживания**. Именно в этот момент происходит зарождение идеи о создании компании в голове потенциального основателя. Взбудораженный и полный энтузиазма, он день и ночь мучает друзей, родных, знакомых непрекращающимися разговорами о своем детище. Так, он ищет одобрения своей гениальной задумке. Но и это еще не все. Своими действиями он формирует внутреннюю преданность идее, что предопределяет ее жизнеспособность в будущем.

Когда речь идет о приверженности основателя своей идее, важно задать ему вопрос: «Каковы мотивы создания нового продукта?». Если главная цель – деньги, то большая вероятность того, что стартап не выживет. Единицы новых бизнесов дают мгновенный выхлоп. Так о немедленной прибыли можно только мечтать. Поэтому, чтобы компания смогла расти и развиваться, основатель должен быть чуть ли не сумасшедшим приверженцем ценностей своих идей. Кроме того, он должен ориентироваться на рынок, а не на продукт. Чего хочет рынок? Удовлетворяет ли новый продукт потребности клиентов? Готов ли основатель не создать реальность, а принять ее?

Чтобы преданность прошла проверку, учредитель бизнеса должен ответить на следующие вопросы:

- Почему Мы это делаем?
- Кто собирается это делать?
- Что конкретно Мы собираемся делать?
- Как Мы собираемся это делать?
- Когда Мы должны это сделать?

Именно «Мы», а не «Я». Создателю бизнеса необходимо с самого начала понимать, что в одиночку справиться ему не удастся. Если ответов на все вопросы нет, основатель, партнеры и инвесторы не принимают на себя риски (финансовые обязательства). Как результат - идея погибает еще на стадии разработки концепции. В противном случае новый бизнес рождается на свет.

Может также случиться так, что в период Ухаживания основатель, сталкиваясь с первыми трудностями, опускает руки. Его мечты оказываются лишь его желаниями и не более. Таким образом, его еще не созданная компания оказывается на этапе «Увлечения», что не предвещает будущего.



Рис. 2.1. Этап «Ухаживания»

Проблемы этапа Ухаживания:

Нормальные	Аномальные
<ul style="list-style-type: none"> • Энтузиазм, проверенный практикой 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие реальной проверки приверженности
<ul style="list-style-type: none"> • Детали тщательно продумываются 	<ul style="list-style-type: none"> • Детали не продумываются
<ul style="list-style-type: none"> • Основатель реалистично предан идее 	<ul style="list-style-type: none"> • Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью
<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на продукт — приверженность добавленной ценности 	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация исключительно на прибыль и ROI
<ul style="list-style-type: none"> • Приверженность соответствует риску 	<ul style="list-style-type: none"> • Приверженность не соответствует риску
<ul style="list-style-type: none"> • Основатель контролирует ситуацию 	

3. «Младенчество»

3.1. Ориентация на продукт

Для того, чтобы выжить, главная цель компании на этапе «Младенчества» - увеличить объемы продаж, соответственно, получить необходимые для дальнейшего существования финансовые ресурсы. Ведь для дальнейшего роста ей потребуется оборотный капитал. Но в действительности организации, в своем подавляющем большинстве, в этот период не ориентированы на сбыт. И это типично. Они занимаются совершенствованием продукта, повышают его качество, налаживают выпуск, и только затем принимаются за массовое производство. Но где брать деньги? Процесс улучшения может длиться бесконечно долго, а финансовые средства нужны уже сейчас. Поэтому, если компания-младенец на раннем этапе своего развития не наладит продажи, велика вероятность того, что она может разориться.

Какие шаги необходимо предпринять, чтобы не стать банкротом?

1. Составить реалистичный бизнес-план.
2. Обеспечить жесткий контроль потоков денежных средств.
3. Разработать сбытовую политику и начать ее реализовывать.

3.2. Отсутствие правил, систем, административных процедур

Молодая компания не имеет ни правил, ни административных процедур. Она не разрабатывает долгосрочные планы или стратегии. Сотрудники не имеют четких обязанностей и полномочий. Каждый член команды учится на собственных ошибках. Все работают на износ, выполняя ту работу, которую необходимо сделать для разрешения кризисной ситуации. Лидер организации не проводит собраний. Все рабочие моменты решаются за чашкой кофе или за ланчем. Как таковой организационной структуры и служебной иерархии не существует. Новых людей принимают на работу только тогда, когда в них возникает острая необходимость.

Стремясь удовлетворить потребности клиентов, основатель работает по 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Выдающегося лидера, который смог бы его заменить, как правило, нет. Да он и сам

не спешит делегировать полномочия. Естественно, изнурительная работа в таком турборежиме, нескончаемый поток проблем, которые порождают кризисы, постоянное «тушение пожаров», дефицит денежных средств - все это изматывает и выбивает из колеи. Если создатель утрачивает эмоциональную преданность, его энтузиазм сходит на нет, для компании в результате наступает внезапная смерть («Смерть в младенчестве»).



Рис. 3.1. Этап «Младенчества»

3.3. Внешнее вмешательство

По каким еще причинам основатель может бросить свой бизнес? Как один из вариантов – из-за непрерывной интервенции в работу компании венчурных фондов. В поисках инвесторов, учредитель организации привлекает венчурный капитал. Это чревато горькими последствиями. Постоянно вмешиваясь в дела компании-младенца и требуя согласования с ними абсолютно всех решений, аутсайдер фактически связывает основателю руки, таким образом тот быстро теряет к ней интерес и даже начинает испытывать отвращение к своему детищу. В этом случае бизнес обречен.

Для того, чтобы компания могла перешагнуть на следующий этап, она должна развиваться. Теперь развитие означает способность изменяться. Основатель, как и менеджмент должен повзрослеть, изменив стиль руководства. Устойчивый приток денежных средств, рост сбыта, лояльность клиентов, налаженное производство – вот основные признаки того, что организация повзрослела и перешла на этап «Давай-Давай».

Проблемы Младенчества:

Нормальные	Аномальные
• Ориентация на продукт	• Преждевременная ориентация на сбыт
• Анализирующие инвесторы	• Сомневающиеся инвесторы
• Преданность не зависит от риска	• Преданность ослабевает под влиянием риска
• Негативный поток денежных средств	• Преждевременное делегирование полномочий
• Подкрепляемая преданность	• Приверженность не соответствует риску
• Отсутствие управленческой структуры	• Преждевременное появление правил, систем, процедур
• Наличие небольшого числа систем	• Утрата контроля основателем
• Отсутствие делегирования полномочий	• Нежелание прислушиваться к другим мнениям; самонадеянность
• Концентрация полномочий в одних руках при наличии готовности слушать других	• Отсутствие пространства для совершения ошибок
• Ошибки	• Неуправляемые кризисы
• Управление от кризиса к кризису	• Отсутствие поддержки в семье
• Поддержка в семье	• Отсутствие поддержки в совете директоров
• Поддержка в совете директоров	• Отсутствие изменения или негативное изменение стиля руководства

• Изменение стиля руководства	• Затянувшееся Младенчество
• Кратковременное Младенчество	
• Получение краткосрочных кредитов для краткосрочных инвестиций	• Получение краткосрочных кредитов для долгосрочных инвестиций
• Великодушная диктатура	• Диктатура

4. «Давай-Давай»

На этапе «Давай-Давай» компания крепко стоит на ногах. Это делает ее основателя самонадеянным. Будучи слишком самоуверенным, он во всем видит благоприятные возможности. Так, он хочет расширить сферу деятельности и начинает распылать ресурсы компании направо и налево. Сегодня он покупает один бизнес, который не имеет ни малейшего отношения к тому, чем он занимается сейчас, а завтра другой. Но вот вопрос: зачем? Ответ для него очевиден. «Если я смог реализовать одну свою мечту, то почему бы мне не воплотить в жизнь еще одну?!». Для компании, достигшей «Давай-Давай», каждый проект является приоритетным.

4.1. Реактивная ориентация на сбыт

Компания, достигшая «Давай-Давай», полностью ориентирована на сбыт. Она продает, продет и еще раз продает... порой забывая о качестве. Бракованная продукция, отсутствие инструкций, запасных частей – на все это организация закрывает глаза, поскольку она спешит извлечь максимальную выгоду - добиться еще большего роста прибыли. Она возмещает затраты покупателям, предоставляет скидки дистрибьюторам, выплачивает проценты от продаж продавцам. В погоне за ростом сбыта, компания не осознает, какова реальная себестоимость продукции. Поэтому часто выходит, что совокупные издержки превышают валовый доход. Т.е. продажи взлетают, но вместо того, чтобы получать дополнительную прибыль, организация теряет деньги.

4.2. Абсолютная монархия

Лидер на этапе «Давай-Давай» не приемлет никаких советов. Успех настолько вскружил ему голову, что он и в мыслях не допускает, что может совершать ошибки. Он не приходит на совещания. Он раздирает в клочья каждого, кто осмеливается не согласиться с его точкой зрения. Основатель окружает себя льстецами и прихвостнями (клакерами). Таким образом он создает такую обстановку, когда все превозносят его гениальность и не перестают умиляться его идеями. И его не волнует, что восторг этих людей ненастоящий. Что на самом деле они не осмеливаются разъяснить полученное задание, не говоря о том, чтобы сделать лишнее движение без его одобрения. Поэтому «театр одного актера» продолжает процветать. А чтобы подкрепить всеобщее одобрение, люди, как правило, получают компенсацию в виде премий и бонусов.

Выходит, что амбициозный лидер, находящийся в управленческой эйфории, не может нажать на тормоз в нужный момент. Им движет одно – желание обогнать конкурентов. И чтобы его воплотить в жизнь, он готов на все. Редко рядом с ним находится человек, который бы мог сделать это за него. В конечном итоге компания берет на себя неоправданные риски и испытывает судьбу. Реальные результаты компании не оправдывают ожидания ее создателя, и он начинает испытывать разочарование.

4.3. Дьявол скрывается в деталях

Согласно арабской пословице «Дьявол скрывается в деталях». Основатель компании на этапе «Давай-Давай» не считает нужным вникать в детали. Его решения окончательные и обсуждению не подлежат. Когда наступает катастрофа, виновных нет. Руководителю невдомек, почему его не предупредили о надвигающейся опасности. Подчиненные, в свою очередь, также не

считают себя ответственными за то, что произошло. Не они принимали решение. Невзирая на то, что они пытаются свалить вину один на другого, все равно каждому достается под первое число. Не осознавая того, основатель своими руками сеет зерна дезинтеграции. В коллективе начинает процветать взаимное недоверие. Снаружи компания выглядит красиво, но внутри процесс разложения уже начался.

4.3. Организационная структура

Быстрый рост, который переживает компания на этапе «Давай-Давай», четко отражается на ее оргструктуре, которая не уместится на одном листе бумаги: десятки разных направлений; отделы могут подчиняться нескольким департаментам; кто какие задачи выполняет, определяется не на основе квалификации работников или их обязанностей, а на основе случайных решений. Бизнес-процессы не выстроены. Под давлением обстоятельств люди перескакивают с одной приоритетной задачи на другую, стремясь решить и ту, и другую.

Что может излечить компанию от самонадеянности? Только глубокий кризис, который рано или поздно настает.

4.4. Западня основателя



Рис. 4.1. Этап «Давай-Давай»

С самого рождения бизнеса компания и основатель – одно неделимое целое. Поэтому, когда появляются проблемы, первое, что делает руководитель – он усиливает контроль. Но поскольку организация быстрыми темпами растет, то он становится не в силах контролировать все и всех в одиночку. Это подталкивает его делегировать часть своих обязанностей и полномочий подчиненным. Однако вместо делегирования результатом является децентрализация, поскольку права принимать решения без своего одобрения он не дает. Выходит, люди не могут проявлять инициативу, а лишь механически выполняют принятые лидером решения. Когда кто-то из сотрудников осмеливается сделать что-то без ведома основателя, это вызывает у него шквал негодования. В то же время колоссальный цейтнот все-таки заставляет его ослабить контроль, и на некоторое время он уходит в тень. А когда кто-то не справляется с задачей, он тут же забирает бразды правления обратно, восстанавливая централизацию власти («Синдром чайки»). Таким образом, выходит замкнутый круг, главным заложником в котором является создатель организации. Он оказывается в Ловушке, подстроенной его же предприятием.

К чему это приводит? Когда умирает основатель, вместе с ним умирает и компания. Ведь нет никого, кто бы был в состоянии его заменить. Чтобы предприниматель мог сохранить созданное тяжелым трудом, единый выход для него – перейти от управления на основании интуиции и занимаемого положения к профессиональному менеджменту.

Проблемы этапа «Давай-Давай»:

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

5. Юность

На этапе Юности компанию в буквальном смысле перерождается. Основатели начинают осознавать, что настала пора делиться своими полномочиями, и приглашают к руководству независимого профессионального менеджера. В этот момент будущий успех компании зависит от того, кем является этот человек – очередным исполнителем или новым лидером, который в дальнейшем сможет стать генеральным директором или вице-президентом. Креативный, готовый взять на себя риск, ориентированный на результат – в лидерах с такими навыками нуждаются сейчас компании.

Как правило, такие управленцы весьма необщительны. Они приходят вовремя, запираются в своих кабинетах, много работают и говорят, чего не стоит делать. Они разрабатывают правила и нормы. Но основателям не по душе такие «варяги». Они ищут тех, кто будет похож на них самих. И это ошибка, потому что на новом этапе стиль нового лидера должен не копировать стиль основателя, а дополнять его.

5.1. Старожилы Vs. Новички

Старые сотрудники продолжают работать по старой памяти. Им нравится иметь политическое влияние и быть незаменимыми. И они лояльны к основателям. Поэтому те склонны прислушиваться именно к старым соратникам. И тут начинается война. Стоит наемному менеджеру взять власть в свои руки, ему сразу же начинают вставлять палки в колеса. Поддержит ли его основатель? Нет. Вероятнее всего, он только подольет масла в огонь. Новый менеджер в 10 утра подал на рассмотрение новый бюджет. Отлично. А основатель часом ранее определил приоритет для нового продукта, который естественным образом не успел найти отражение в нем. Кого вызывают на ковер? Нового менеджера. И этот конфликт доставляет огромное удовольствие старожилам.

Наемный управляющий чувствует себя ненужным в этой системе и покидает организацию. Один менеджер сменяется другим. В этом проявляется синдром «вращающихся дверей». Собственник опять попадает в Западню основателя.

5.2. Изменение цели

Еще одна сложность, которая стоит на пути компании – смена целей. Для перехода на следующий этап развития организация должна переориентироваться от «чем больше, тем лучше» к «чем лучше, тем больше». Но каждый отдел тянет одеяло на себя: «Мы, продажники, работаем хорошо. Взгляните лучше на отдел маркетинга».

Компании требуется реорганизация, результатом которой будет организационная структура, ориентированная на задачи, в которой каждый будет четко знать свои обязанности и полномочия.

5.3. Развод

Конфликты между основателем и наемным менеджером, старожилами и новичками, конфликты между целями - все это приводит к тому, что люди начинают увольняться. И большинство из них креативщики – люди с предпринимательскими талантами. Они хотят реализовывать новые идеи, заниматься разработкой новых продуктов, работать с клиентами, но не воевать. Бесконечные слухи, перепалки, взаимные обвинения – все это их утомляет. А, утратив дух предпринимательства, компания обречена на смерть.



Рис. 5.1. Этап «Юности»

Если ключевым элементом корпоративного управления является внешний Совет Директоров, то чаще всего он назначает на пост исполнительного директора менеджера – администратора, а собственника выбрасывает за борт.

Проблемы этапа «Юности»:

Нормальные	Аномальные
<ul style="list-style-type: none"> • Конфликты между партнерами или лицами, принимающими решения 	<ul style="list-style-type: none"> • Возврат на этап «Давай–Давай» и попадание в западню основателя
<ul style="list-style-type: none"> • Временная потеря видения 	<ul style="list-style-type: none"> • Несогласованность целей
<ul style="list-style-type: none"> • Признание основателем суверенитета организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Отстранение основателя
<ul style="list-style-type: none"> • Система материального стимулирования вознаграждает за неправильные действия 	<ul style="list-style-type: none"> • Премии за индивидуальные достижения, хотя организация несет убытки
<ul style="list-style-type: none"> • Бессистемное делегирование полномочий 	<ul style="list-style-type: none"> • Организационный паралич во время бесконечной передачи власти
<ul style="list-style-type: none"> • Правила устанавливаются, но не соблюдаются 	<ul style="list-style-type: none"> • Быстрое ослабление взаимного доверия и уважения
<ul style="list-style-type: none"> • Совет директоров пытается влиять на меры контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • Совет директоров смещает лидера–предпринимателя
<ul style="list-style-type: none"> • Отношения любви–ненависти между организацией и ее активным лидером–предпринимателем 	<ul style="list-style-type: none"> • Избыточное количество внутренних правил
<ul style="list-style-type: none"> • Трудности изменения стиля руководства 	<ul style="list-style-type: none"> • Неизменный, дисфункциональный стиль руководства
<ul style="list-style-type: none"> • Предпринимательская роль монополизируется и персонифицируется 	<ul style="list-style-type: none"> • Отказ лидера-предпринимателя уступить свою роль деперсонифицированному органу
<ul style="list-style-type: none"> • Интеграционная роль монополизируется 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление по принципу «разделяй и властвуй»
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие средств контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • Введение избыточных и затратных мер контроля
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие подотчетности 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за прибыли делегируется без предоставления прав управлять ими
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие схемы участия в прибылях 	<ul style="list-style-type: none"> • Выплата завышенных зарплат с целью удержания работников
<ul style="list-style-type: none"> • Рост прибыли при неизменном сбыте 	

6. Расцвет

Расцвет – это оптимальное состояние компании на кривой жизненного цикла, когда она достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Поскольку между ними постоянно происходит борьба, этот этап состоит из двух фаз: Ранний Расцвет и Поздний Расцвет (Закат).

6.1. Ранний Расцвет

На этапе Раннего Расцвета компания строго следует своему видению и миссии. Она знает, что собой представляет, что хочет делать в будущем и чего не стоит делать. Люди верят в то, чем они занимаются. Они стремятся к тому, чтобы их компания стала лидером в своей отрасли, поэтому стараются реализовать миссию на практике. В то же время они очень дорожат ценностями компании, фокусируясь исключительно на потребителях. Качество продукции, честность, открытость – для них все это стоит для них на первом месте.

Все процессы управления в компании упорядочены и официально регламентированы. Люди знают, кто и на каком уровне организационной иерархии принимает решения. У них не возникает вопросов, какие документы для утверждения того или иного вопроса подавать, и сколько времени должно пройти прежде, чем их подпишут. Каждый знает свои обязанности и полномочия.

Собрания проводятся в определенном порядке, которому никто не противится. Одним словом, все процессы синхронизированы, компания хорошо организована и управляема.

Компания, достигшая Расцвета, и эффективна, и продуктивна. Именно по этой причине она повышает доходы и норму прибыли до оптимального уровня. Кроме того, она создает новые бизнес-единицы – новые центры прибыли. Образуется большое семейство предприятий, которые функционируют, руководствуясь общими ценностями.

Что еще немаловажно, компания на этапе Расцвета имеет сильную культуру взаимного доверия и уважения. Каждый человек, работающий в ней, знает, что его мнение будет услышано. Его точку зрения уважают и учитывают в процессе принятия решения. Людям нравится работать в такой обстановке.

Проблемы «Раннего Расцвета»:

Нормальные	Аномальные
<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная управленческая глубина 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная децентрализация

6.2. Спад (Поздний Расцвет)

Переходя в фазу Заката, компания все еще находится в состоянии Расцвета. Все еще растет объем продаж. Растет прибыль. Но долгосрочные эффективность и продуктивность начинают снижаться. Скорость роста замедляется. Почему так происходит?



Рис. 6.1. Этап «Расцвета»

Спад начинается тогда, когда компания растратила до конца весь свой потенциал, накопленный до этапа Расцвета. Она привыкла испытывать чувство удовлетворения, поэтому она перестает стремиться к изменениям. Слишком уж она успешна, и желание меняться пропадает. Всплески творческой инициативы становятся все менее заметными. Люди довольствуются тем, что имеют, и это их устраивает. Краткосрочные задачи становятся более приоритетными, чем долгосрочные, а дух предпринимательства каждый день ослабевает все сильнее и сильнее. Несмотря на то, что объем продаж растет, доходы организации от продажи новых товаров сокращаются. Процесс старения запущен.

Проблемы «Позднего Расцвета»:

Нормальные	Аномальные
<ul style="list-style-type: none"> • Ни одной! Не существует нормальных проблем старения 	<ul style="list-style-type: none"> • Признаки дезинтеграции
	<ul style="list-style-type: none"> • Признаки ослабления предпринимательской активности
	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворенность результатами и процессом
	<ul style="list-style-type: none"> • Чувство безопасности, отсутствует чувство необходимости срочных действий
	<ul style="list-style-type: none"> • Опора на то, что работало в прошлом
	<ul style="list-style-type: none"> • Порядок ради порядка
	<ul style="list-style-type: none"> • Все больше времени проводится в офисах за рабочими столами
	<ul style="list-style-type: none"> • Рост накладных расходов как процентной доли от общего дохода
	<ul style="list-style-type: none"> • Переход власти от линейного управленческого персонала к центральному аппарату управления
	<ul style="list-style-type: none"> • Растущая опора на факты и измеряемые данные, ослабление внимания к умозрительным оценкам
	<ul style="list-style-type: none"> • Нежелание принимать на себя риск
	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря видения

7. Аристократизм

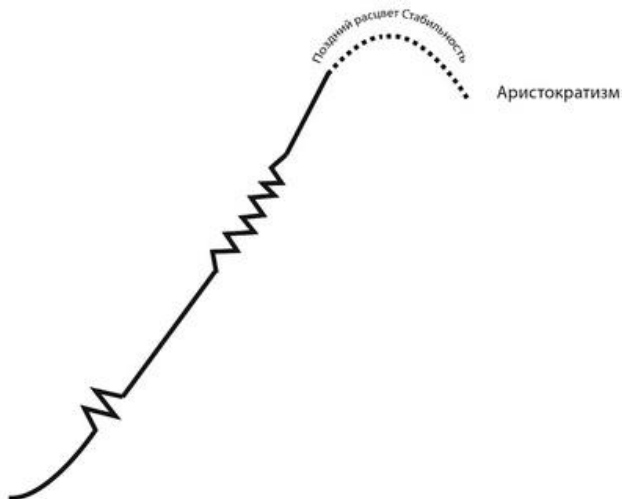


Рис. 7.1. Аристократизм

Приближаясь к этапу Аристократизму, для компании главенствующую роль начинают отыгрывать межличностные отношения. Если раньше люди приветствовали различия, то сейчас они пытаются избежать каких бы то ни было разногласий и конфликтов. Это приводит к появлению разного рода формальностей: что принято одевать, как принято общаться, как принято вести себя на совещании. «Не гони волну» - вот девиз сотрудников аристократической организации.

Компания игнорирует реальность. Она направляет все усилия на достижение краткосрочных целей, которые не требуют принятия риска. Она предпочитает оставить

конкуренцию другим. Ведь у нее есть имя и традиции. Предпринимательство маленькими, но уверенными шагами сходит на нет. Большинство топ-менеджеров осознают, что ситуация в действительности плачевна. Но предпочитают делать вид, что все в порядке и не предпринимают реальных действий.

Как ведут себя лидеры? Они строят из себя всемогущих. Но на самом деле это не так: они зависят от не одного десятка влиятельных особ, таким образом в принятии решений руководствуются по большей части именно их интересами. Они политически зависимы.

Что на выходе? Организация теряет рыночную долю. Ее продукты становятся неконкурентоспособными. Прибыль падает. Что делает аристократическая компания? Нет, она не наращивает продажи. Она повышает цены на продукты. На продукты, на которые и так ничтожно малый спрос, поскольку они устарели. Когда дела становятся совсем плохи, компания сокращает расходы. Но это в большинстве случаев не дает ощутимого результата. И только потом она нанимает консультантов – тех, кто осмелится сказать в слух о проблемах и, по их убеждению, по взмаху волшебной палочки решит проблемы вместо нее.

В противном случае организация скатывается на следующий этап старения – этап «Салем-Сити» («Охота на ведьм»).

8. Охота на ведьм

Почему этот этап получил название «Охота за ведьмами?». Да потому, что все только тем и занимаются, что ищут виновного в проблемах организации. В рядах тех, кого увольняют первыми, оказываются люди, которые были напрямую связаны с разработкой и продвижением продукта. А это – предприниматели: главный инженер, разработчик стратегии, начальник отдела маркетинга. И неважно, что именно эти люди неоднократно, рискуя своим креслом, громко заявляли, что компании необходимо измениться. Именно из-за их некомпетентности, по мнению большинства, компания переживает нынешнюю катастрофу.

Компания потихоньку разлагается. Каждый теперь сам за себя. Кто не выдерживает работать в такой «гнилой» обстановке, увольняется по собственному желанию. Самые зубастые (администраторы) остаются. Остаются на своих местах до тех пор, пока организация не становится банкротом. Или же, как вариант, превращается в бюрократическую машину, которая существует только благодаря «подачкам» (субсидиям) от государства.

9. Бюрократизм и Смерть

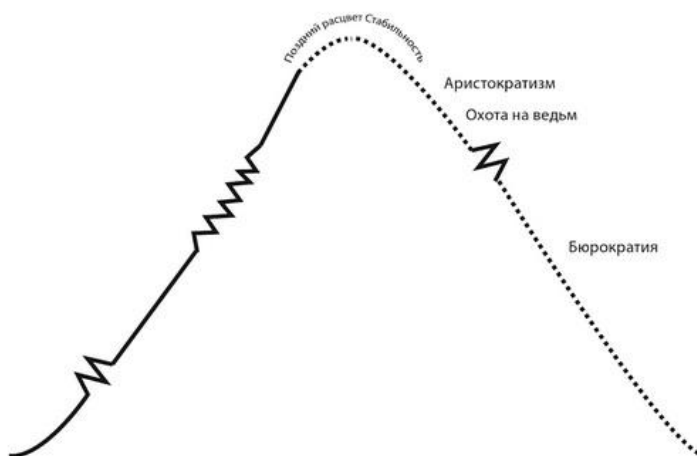


Рис. 9.1. Бюрократия

Бюрократическая компания может жить бесконечно долго до тех пор, пока ее подпитывает государство. Что собой представляет такая организация? Это засилье менеджеров-администраторов, которые днями на пролет только и делают, что занимаются соблюдением правил и процедур. Правда они совсем не задумываются, кто и когда эти правила создал и для чего их соблюдать. Они час от часу теряют письма или папки с делами. Они часто не располагают необходимой информацией или медленно реагируют на запросы, поэтому клиентам приходится собирать ее воедино по крупицам самостоятельно. Реальных результатов такая компания не достигает.

В забюрократизированных организациях пышным цветом благоухает и процветает децентрализация. Сотрудники отдела сбыта не знакомы с маркетинговой стратегией. Отдел маркетинга в глаза не видел стратегического плана. Финансовый отдел не знает прогноза продаж. Люди, работающие на производстве, понятия не имеют, продается ли выпускаемая ими продукция. А отдел обслуживания клиентов существует только для галочки. Оператор в лучшем случае записывает жалобы и претензии недовольных клиентов, на которые дальнейшей реакции не происходит. Отделы, сотрудники – они не взаимодействуют ни друг с другом, ни с клиентами.

Катализатором для наступления смерти компании является отсутствие денежных ресурсов для выплаты заработной платы сотрудникам. Причины, по которым люди приходят на работу, не существует. Вместе с деньгами исчезает и последняя капля приверженности.

Смерть компании может наступить еще задолго до этапа Бюрократизма. Это обусловлено отсутствием политической протекции со стороны государства и заинтересованных лиц. Но если политическая воля сильна, то компания может находиться в таком «подвешенном» состоянии достаточно долго. Но смерти ей все равно не миновать.

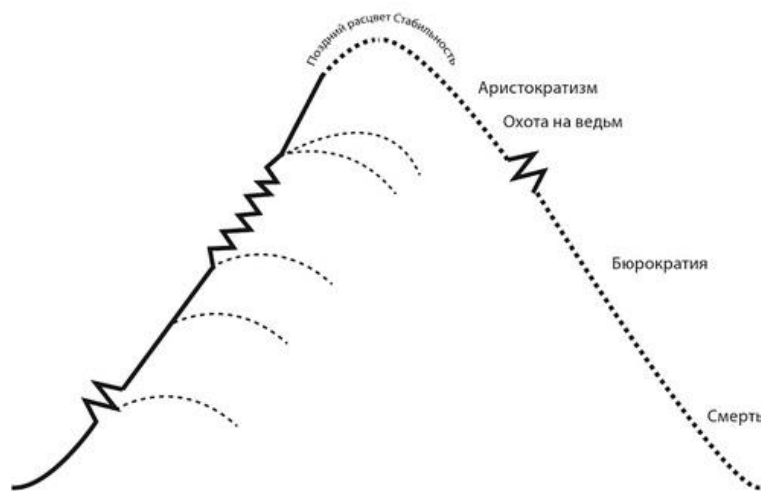


Рис. 10.1. Смерть

Часть 2. Анализ организационного поведения

10. Инструменты анализа

Чтобы достичь Расцвета, компания должна стать эффективной и продуктивной как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. С этой целью менеджмент должен исполнять четыре управленческих роли: **Р, А, Е, I**. Освоение этих ролей является необходимым условием для развития компании.

Когда организация движется по типичному пути развития, она развивает управленческие роли синхронно, одну за другой, последовательно интегрируя их в свое поведение. Так она постоянно сталкивается с проблемами, причиной возникновения которых является отсутствие соответствующих навыков, требующихся на конкретном этапе жизненного цикла. Если компания не способна освоить какую-либо управленческую роль, у нее возникают аномальные проблемы.

Если последовательность развития РАЕI-ролей оптимальна, компания оказывается на оптимальном пути, избегает большинство типичных проблем роста и быстрее других достигает этапа Расцвета.

Роль Р (Исполнительская роль) делает компанию эффективной в краткосрочном периоде. Она обеспечивает организации те результаты, ради которых она существует. Когда компания эффективна? Когда регулярно возникает повторный спрос на ее товары или услуги. Так, чтобы должным образом выполнять Р-функцию, компания должна ответить на следующие вопросы: Для кого она существует? Кто ее клиенты? Какие их потребности она удовлетворяет?

Роль А (Администрирование) обеспечивает продуктивность компании в краткосрочной перспективе. Регламентирование, планирование, организация – неотъемлемые составляющие управленческого процесса, которые лежат в основе администрирования.

Выполнение Р и А роли делают компанию эффективной и продуктивной в ближайшей перспективе, т.е. прибыльной в краткосрочном периоде.

Роль Е (Предпринимательская роль) требуется, чтобы обеспечить долгосрочную эффективность. Креативность, готовность к принятию риска – именно проактивная реакция позволяет организации в быстро изменяющихся условиях реагировать на будущие потребности рынка. Прогнозируя, планируя будущее и осуществляя упреждающие действия уже сейчас, компания становится эффективной «завтра».

Роль I (Интегрирующая роль), отвечая за долгосрочную продуктивность, обеспечивает организации долгосрочное выживание. В чем она заключается? Она создает такую организационную культуру (видение, ценности, философия, верование, модели поведения), которая делает людей взаимозависимыми, при этом они не являются незаменимыми. (I)-роль объединяет их независимо от выполняемых ими задач и функций.

Что такое интеграция для организации? Это превращение механистического сознания компании в органическое – изменение сознания, поведения, культуры и системы убеждений. Именно чувство общей принадлежности и взаимосвязи позволяет компании стать продуктивной в будущем.

10. 1. Несовместимость ролей

Роли Р, А, Е, I являются взаимозависимыми и взаимно ослабляющими друга, т.е. плохо совместимыми.

Р и I. Представьте ситуацию, когда вам необходимо срочно принять решение (Р-роль) и при этом учесть все выдвигаемые варианты решения проблемы (I-роль).

Р и Е. Типичной для лидера компании является ситуация, когда он настолько занят «текучкой» (Р-роль), что у него не остается времени для того, чтобы поразмыслить над новыми идеями и долгосрочными планами (Е-роль).

Р и А. Компании-бюрократы строго следуют инструкциям (А-роль), но при этом они абсолютно неэффективны (Р-роль).

A u I. Если сравнить уровень преступности в больших городах и маленьких деревушках, то он будет выше в городах. Потому что жители мегаполисов не чувствуют принадлежности и взаимозависимости, как те, кто живет в небольших поселках. Городское общество дезинтегрировано (отсутствие I). Решает ли проблему использование А-роли? Законы позволяют арестовать преступника и упрятать его за решетку, но они не способствуют уменьшению количества совершенных преступлений.

E u I. Носителем Е-роли обычно является индивид – творческая и амбициозная личность. В то же время I-роль предполагает чувство единства и взаимосвязи группы индивидов.

11. Развитие и взаимодействие PAEI-ролей на типичном пути развития

Фаза жизненного цикла	Типичный путь
Ухаживание	paEi
Увлечение	00E0
Младенчество	PaEi
Смерть в младенчестве	P000
Давай-Давай	PaEi
Западня основателя (семейная ловушка)	P0E0
Юность	PAEi
Несостоявшееся предпринимательство	P0E0
Преждевременное старение	PA00
Расцвет	PAEi
Упадок	PAeI
Аристократизм	pAeI
Охота на ведьм	0A0i
Бюрократизм	0A00
Смерть	0000

На этапе Ухаживания предпринимательство играет главенствующую роль. Творческие основатели идентифицируют потребности рынка и вырабатывают преданность своей идее. Чтобы компания могла перейти к этапу Младенчества в ее коде должны присутствовать другие три роли (paEi). Иначе идея не проходит проверку реальностью, и компания оказывается на этапе Увлечения (00E0).

В период здорового Младенчества доминирует Р-роль при относительной слабости остальных ролей (PaEi). Мечты остаются в прошлом, и наступает время активной работы.

Когда компания полностью осваивает Р-роль, она вновь оказывает поддержку предпринимательству. Реальные шаги сделаны. Компания уверенно стоит на ногах. У основателя появляется более четкое видение ситуации. Так организация переходит на этап «Давай-Давай» (PaEi). Если в этот период роли А и I полностью неактивны, организация попадает в Западню основателя (P0E0).

На этапе Юности (PAEi) на первый план выходит осуществление А-роли. Ведь теперь компании срочно требуется навести порядок: выстроить приоритеты, поставить четкие задачи, упорядочить организационную структуру, наконец-то заняться планированием. Поскольку предпринимательство несовместимо с администрированием, компания не теряет Е-роль. Она лишь временно делает ее более слабой, чем остальные.

Достижение Расцвета (РАЕi) не предусматривает длительного солирования А. Теперь, когда компания дисциплинирована (А), обладает здоровыми ценностями (I), которых придерживаются все без исключения, уже деперсонифицированное Е снова появляется на сцене, обеспечивая организацию энергией для дальнейшего существования. И до тех пор, пока три роли будут синхронно взаимодействовать, компания будет находиться на пике своего развития.

Если дух предпринимательства (Е) сходит на нет, организация выходит из состояния Расцвета, и начинается Упадок (РАеI). В то же время интеграция набирает обороты (I). Компания уже не ведет ожесточенную борьбу за выживание, как на этапах становления. Интерес к внешнему миру ослабевает, и она фокусируется на самой себе. Помещения дышат комфортом. Люди становятся как никогда дружны и учтивы друг с другом. Форма становится гораздо важнее функции.

Перестав быть проактивной, организация поживает на лаврах, таким образом теряя Р. Это знаменует наступление Аристократизма (рАеI). Бездействие имеет свою цену. Поскольку продукция со временем устаревает, а цены на нее растут, клиенты перестают быть лояльными, а поток денежных средств катастрофическими темпами уменьшается.

Пустившее корни Администрирование заглушает все остальные роли. Даже, казалось бы, сильная интеграция отходит на второй план. Начинается охота на ведьм (ОА0i). Предприниматели оказываются на улице. А-роль продолжает душить компанию до тех пор, пока не наступает Смерть – пока не остается никого, кто бы хранил былую приверженность.

12. Предсказание способности решать проблемы

Что такое проблема? Проблема – это не обязательно факт, определенная ситуация или случившееся событие. Проблемой может быть восприятие этого события, которое, как правило, является нежелательным и/или приносит неожиданный результат. Если происходящее нельзя проконтролировать или изменить, значит это не является проблемой. К примеру, человек собрался на прогулку, а на улице внезапно пошел дождь. Можно ли сделать так, чтобы дождь перестал? Нет. Значит это не проблема. Единственное, что можно проконтролировать, так это подготовиться к ненастной погоде (купить зонтик, резиновые сапоги или починить дырявую крышу).

Чтобы устранить проблему, необходимо реализовать принятое решение или выполнить задачу. Для этого менеджерам следует иметь необходимую энергию, которую дают полномочия, власть и влияние.

САРI – объединенные полномочия, власть и влияние (coalesced authority, power and influence).

Полномочие – право сказать «да» и «нет» предполагаемому изменению. По мере роста у компании возникают новые потребности. А когда основатель оставляет за собой право говорить «да» и лишает этого права тех, кому он делегирует свои полномочия, это приводит к тому, что организация перестает быть гибкой и становится бюрократизированной. Ведь кругом изменениям говорят только «нет», и только один человек на вершине организационной иерархии может одобрить предложение. Но до него почти нереально добраться.

Власть – способность наказывать или вознаграждать. Если люди в процессе взаимодействия отказываются сотрудничать, они обладают реальной властью.

Влияние – способность индивида, не прибегая к полномочиям и власти, заставлять действовать других людей. Находясь под чьим-то влиянием, люди признают правильность принятого решения этим человеком. Они ведут себя тем или иным образом по собственному желанию, добровольно, без принуждения и страха быть наказанным.

Отдельный индивид может не обладать необходимым САРІ. Но зато им может обладать группа людей. Поскольку каждый из этой группы может иметь разные интересы, в ней будут постоянно возникать краткосрочные конфликты, которые будут парализовать работу. Чтобы разрешать конфликтные ситуации, требуется создать атмосферу взаимовыгодного сотрудничества и общности интересов. За это отвечает формирование І-роли. От того, какова степень взаимного доверия и видения беспроязычности ситуации среди тех, кто частично владеет САРІ, зависит продуктивность и скорость реализации решений.

13. Причины старения организаций

Компания стареет по двум причинам: она теряет гибкость и усиливает контроль. Это приводит к тому, что САРІ разрушается, а предпринимательство (Е) исчезает. Организация утрачивает связь с внешним миром и теряет способность реагировать на изменения.

Кроме внешних факторов (политическая ситуация в стране, культура, рыночные условия), существует четыре внутренних фактора, которые влияют на предпринимательство в течение жизненного цикла организации:

1) Ментальный возраст руководства. Биологический возраст человека, стоящего во главе компании, может отличаться от его ментального возраста. Он определяется тем, воспринимает ли менеджер желаемое как ожидаемое или как отличное от того, что он намеревается получить. К примеру, тот, кто молод телом и принимает ожидаемое как желаемое, но не производит никаких изменений, стареет. И наоборот.

2) Функциональность стиля руководства. На каждом этапе жизненного цикла требуется свой, желательный стиль руководства.

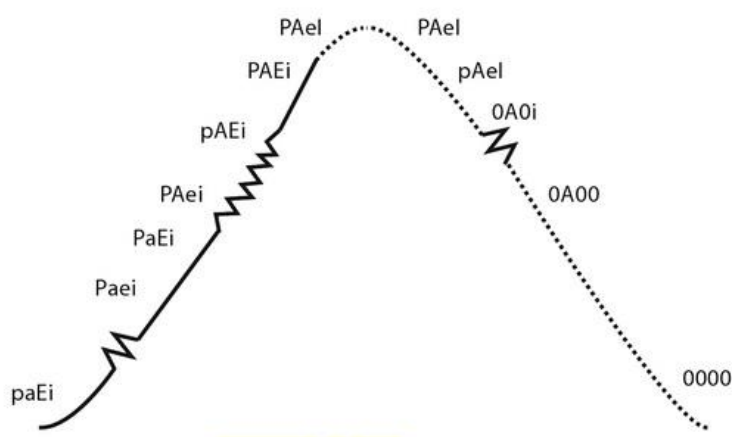


Рис. 13.1. Стили руководства на этапах жизненного цикла организации

Людей, способных исполнять все роли PAEІ, не существует. Поэтому единственный выход – создать команду взаимно дополняющих друг друга специалистов. А так как люди имеют разные стили, то у них будут постоянно возникать конфликты, которые являются неотъемлемой составляющей командной работы.

Конструктивные и функциональные конфликты в случае решения обеспечивают желаемые изменения и поэтому являются источником развития компании. В то же время деструктивные и дисфункциональные конфликты приводят к ее деградации. Что позволяет превратить конфликт из деструктивного в конструктивный? **Взаимное доверие и уважение**, где **взаимное уважение** – признание законного права другой стороны на свою собственную позицию, а **взаимное доверие** – понимание общих интересов.

3) Воспринимаемая относительная рыночная доля. Рыночная доля организации – это процентная доля ее клиентов среди всех клиентов, потребности которых она могла бы удовлетворить. *Воспринимаемая доля рынка* зависит от того, как компания определяет этот рынок. Если в качестве своего рынка она определяет только покупателей своей продукции, аналогов которой в мире нет, то она будет иметь 100% долю рынка. *Относительная доля рынка* – доля рынка компании в сравнении с ее крупнейшим конкурентом. Чтобы компания была в форме, конкуренция ей жизненно необходима. В противном случае она станет самонадеянной, перестанет адаптироваться к изменяющимся потребностям покупателей и расширять свои горизонты.

4) Функциональность организационной структуры. Организационная структура состоит из трех взаимосвязанных подсистем: структуры обязанностей, структуры полномочий и структуры вознаграждения. Чтобы компания добилась успеха, люди должны четко представлять свои обязанности, иметь полномочия и быть адекватно вознагражденными за свою работу.

Как выглядит типичная структурная схема организации?

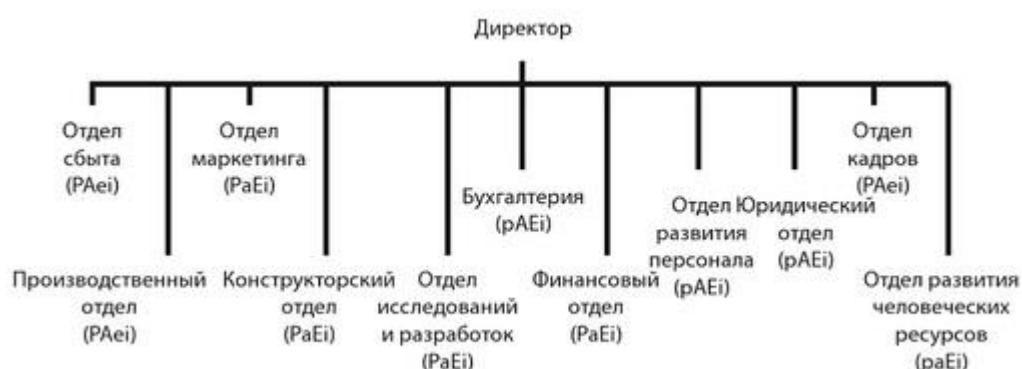


Рис. 13.1. Типичная организационная структура в терминах PAEi

Отдел сбыта ориентирован на краткосрочные результаты. Его главная цель – удовлетворять потребности покупателей, т.е. он осуществляет Р-роль. Чтобы делать это продуктивно, он должен выполнять А-роль (придерживаться плана продаж, регулярно обучать персонал). Таким образом, стиль отдела сбыта (PAEi).

Цель *производства* состоит в том, чтобы вовремя производить качественный продукт в необходимом количестве (Р-функция) с минимальными расходами на его изготовление (А-функция). Код производственного отдела (PAEi).

Отдел маркетинга имеет ту же ориентацию, что и отдел сбыта – на удовлетворение потребностей клиентов. Обладая предпринимательскими качествами, маркетологи анализируют изменения на рынке, чтобы организация смогла достичь результата в будущем (Е-функция). Так, код отдела маркетинга (PaEi).

Конструкторский отдел (PaEi) занимается осуществлением изменений – проектирует продукты из новых товарных линеек компании.

Отдел исследований и разработок (PaEi) разрабатывает новые товары.

Бухгалтерия в первую очередь выполняет А-функцию. Чтобы считать прибыль и издержки необходима точность, систематизированный контроль и беспрекословное соблюдение правил. Вторая по значимости – Е-функция, поскольку задача бухгалтерии не только составить отчет, но и собрать информацию, а также правильно ее упорядочить, чтобы можно было принять верное решение. Поэтому код бухгалтерии – (pAEi).

Главная задача *финансового отдела* – анализировать финансовые результаты компании, думать о ее будущих потребностях в денежных средствах. Насколько рентабельны инновационные проекты организации? Стоит ли в дальнейшем вкладывать деньги в новый продукт? Эффективна ли работа отдела маркетинга и отдела исследований и разработок? На эти вопросы отвечает финансовый отдел перед собственником, инвесторами и держателями акций. Его код (РАЕi).

Желаемая ориентация *юридического отдела* - (рАЕi). Компетентный юрист должен не только наизусть знать все законы, правовые нормы и прецеденты, но и уметь объяснить, как компании достичь поставленной цели.

Отдел кадров занимается административной работой и аттестацией персонала. Его код (РАеi).

Отдел развития персонала (рАЕi) осуществляет отбор, оценку и найм новых людей, занимается обучением, профессиональным развитием и повышением квалификации сотрудников.

Типичная ошибка большинства руководителей в том, что они объединяют:

- отдел сбыта и отдел маркетинга;
- производство, отдел исследований и разработок и конструкторский отдел;
- отдел кадров и отдел развития человеческих ресурсов;
- бухгалтерию, юридический отдел и отдел информационных технологий со всеми отделами.

Объединенные структурные единицы начинают конфликтовать. И причина кроется не в составе персонала (личностных характеристиках людей и их умении работать в команде). Природа конфликта обусловлена индивидуальной РАЕi-ориентацией бизнес-единиц. Выходит, что отделы, в которых доминирует РА-ориентация задвигают в угол те подразделения, в которых доминирует Е. В борьбе за результат всегда побеждает краткосрочная ориентация. На чем обычно концентрируют свое внимание компании: на краткосрочных продажах или на долгосрочном развитии рынка? Конечно, на продажах, т.к. они дают немедленный результат в виде денежных поступлений. А во что выльется результат работы через несколько лет – неизвестно.

14. Структура определяет стратегию

Структура компании определяет ее стратегию, поскольку именно структура должна соответствовать новому направлению движения организации, а не наоборот.

Какие действия необходимо осуществить прежде, чем заниматься стратегическим планированием? Перво-наперво следует определить миссию, ответив на вопросы «кто является ее клиентами» и «какие их потребности компания собирается удовлетворять». Таким образом организация сегментирует рынок, что и будет в дальнейшем отображаться в ее организационной структуре. Компания должна создать такую организационную структуру, в которой каждая бизнес-единица будет отвечать за рыночную долю конкретного рыночного сегмента и, соответственно, за прибыльность своего подразделения. И только затем можно начать разрабатывать специальные стратегии для целевых рынков.

Структура влияет на стратегию потому, что структура отражает относительные личные интересы, а структура интересов влияет на появляющуюся стратегию.

15. Лечение организаций на типичном пути развития

15.1. Лечение компании на этапе Младенчества

В течении этапа Младенчества основатели могут лишиться приверженности и утратить прежний энтузиазм, поэтому компании следует сформировать внутренний «совет директоров»,

состоящий из членов команды за исключением юристов и бухгалтеров. Они, будучи типичными администраторами, наверняка будут делать упор на целевые показатели, что может влиять на снижение предпринимательской активности лидера. С помощью такого совета директоров основатель получит необходимую эмоциональную поддержку, что позволит ему справиться с кризисами.

Чем может помочь организациям-младенцам организационный терапевт (симбергист)? Во-первых, он помогает компании сформировать правильное понимание того, чего она может добиться в действительности, и спланировать денежные потоки. Это приводит к тому, что организация распоряжается своими финансовыми ресурсами так, что оправдывает свои ожидания и выполняет принятые на себя обязательства. Во-вторых, организационный терапевт помогает компании развивать навыки прогнозирования, анализа и планирования.

Поскольку на ранних этапах развития компания постоянно страдает от нехватки денежных средств, ей следует составлять поэтапные квартальные планы движения финансовых потоков и осуществлять еженедельный контроль их исполнения. Кроме того, важно пристально следить за оборотом запасов и погашением дебиторской задолженности.

15.2. Лечение компании на этапе Давай-Давай

Первое, что следует делать на этапе Давай-Давай – развивать навыки командной работы. Это поможет в дальнейшем развить I (создать культуру, которая поощряет сотрудничество, взаимное уважение и доверие) и уменьшить потребность в административных системах. Чего не следует делать на этом этапе? Заниматься слишком многими проектами, определить приоритеты и сфокусироваться на них. Это поможет компании стать более продуктивной, чтобы перейти на следующий этап.

15.3. Как выйти из западни основателя?

Компания попадает в западню основателя по одной причине: ее лидер монополизирует E. Другими словами, он единолично принимает маркетинговые, технические, финансовые и кадровые решения. Чтобы выбраться из ловушки, лидеру следует передать исполнение этих функций маркетинговому, конструкторскому, финансовому отделам и отделу развития человеческих ресурсов. Причем такая децентрализация предполагает, что эти подразделения по-прежнему подчиняются основателю. Так, он не ощущает потери контроля над ситуацией. И последний шаг – создание исполнительного комитета, членами которого являются исполнительный директор, управляющий делами и руководители все тех же четырех отделов. Все эти действия приводят к тому, что компания наконец-то имеет упорядоченную организационную структуру, люди работают как одна команда, E и CAPI перестали быть персонализированы, а основатель не потерял контроль.

15.4. Лечение на этапе Юности

Чтобы избежать преждевременного старения компании, ее менеджмент прежде всего должен выработать миссию (определить, не только «что следует делать», но и «чего не следует»), и только затем можно заниматься реструктуризацией. Укрепив A структуру путем назначения вице-президента по административной работе, следует начать структурную институционализацию E. В подчинении основателя должен остаться лишь один отдел, к которому он проявляет максимальный интерес.

Следующий шаг – основатель становится председателем совета директоров, а в качестве исполнительного директора команда назначает нового лидера. Далее компания изменяет информационную систему и систему материального и нематериального вознаграждения. Все это

помогает компании достичь долгожданного Расцвета, в котором, в своем большинстве, они не требуют вмешательства.

15.4. Лечение компании на этапе Упадка

На этапе Упадка компания теряет E, поэтому все действия следует направить на его стабилизацию. Для этого нужно вычислить причину старения. Если дело в функциональности организационной структуры, то необходимо пересмотреть видение и приступить к децентрализации, чтобы создать новые центры прибыли и правильно перераспределить людей. Если причиной утраты E является ментальный возраст руководства, единственный выход – поменять топ-менеджеров на более ментально молодых людей. Если причина кроется в воспринимаемой доле рынка, то компании стоит переопределить свою рыночную долю.

15.4. Лечение компании на этапе Аристократизма

Компания, достигшая Аристократизма, нуждается в проведении организационной диагностики на разных ее уровнях, что позволит выявить все возможные проблемы и получить представление о ее текущем состоянии. Озвучивание проблем в процессе диагностики помогает людям почувствовать потребность в изменениях. Это делает их менее пассивными и придает энергию для проведения изменений.

Решение аномальных проблем на этапе Аристократизма берет свое начало с определения миссии. Далее следует сформировать децентрализованную организационную структуру. Организация-аристократ нуждается в E. Однако не стоит забывать, что люди на этом этапе враждебно относятся к новым руководителям, стиль управления которых не является близким для них. А не принимает E. Поэтому следует приложить все усилия, чтобы сохранить тех носителей E-стиля, которые «выжили» среди подавляющего большинства администраторов, а затем сместить центр власти, поставив их во главе новых краткосрочных проектов. Очень скоро их работа даст результат, и механизм по проведению изменений снова заработает.

15.5. Лечение компании на этапе Салем-Сити

Лечение на этапе Охоты на ведьм безальтернативно: оно требует экстренного хирургического вмешательства. Продать неприбыльные подразделения, чтобы максимально сократить отток денежных средств – главная задача, которая стоит перед лидером. Далее следует проводить ту же терапию, что и на этапе Младенчества: составлять квартальные планы движения потоков денежных средств, проводить учет издержек для выявления реальных причин утечек прибыли и требовать еженедельных отчетов об оборачиваемости запасов и объемах дебиторской задолженности. Завершающий этап идентичный лечению на этапе Аристократизма.

15.6. Лечение компании на этапе Бюрократизма

Реабилитация компании-бюрократа потребует немало усилий, чтобы преодолеть сопротивление людей. Шоковая терапия в виде угроз увольнения, ультиматумов болезненна и неэффективна. Гораздо действенней оказывается лечение на разных уровнях организации путем применения разнообразных терапевтических мер под руководством организационного терапевта.

16. Оптимальный путь

Оптимальный путь – это более быстрый и короткий путь к Расцвету, который позволяет компании обойти большую часть проблем, возникающих на типичном пути. Чем оптимальный путь отличается от типичного?

Чтобы стать эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе организация должна освоить четыре роли: P, A, E, I. То, в какой последовательности она должна это

сделать, и заключается разница между типичным и оптимальным путем. В компании, идущей оптимальным путем, I (интеграция) предшествует E и является условием для ее появления.

В зависимости от количества I зависит скорость роста организации. Если количество I минимально, компания все-равно будет способна зарабатывать прибыль, но ее работу будут тормозить постоянные междоусобицы, политические игры и внутренние распри. I делает организацию более духовной, культивирующей общественные ценности, обладающей мощным видением, существующей не только ради прибыли, но и ради покупателей и своих сотрудников. Таким образом, (paEI) – оптимальный стиль руководства на начальном этапе развития.

Следующая функция, которую следует развивать – A (администрирование). Продуманный до мелочей бизнес-план, бюджет, разработанные системы – все это необходимо, чтобы идея заработала. Поскольку I достаточно большое, то оно выступает в качестве «смазки», позволяя E и A сосуществовать бесконфликтно. Так организация осуществляет переход к (pAEI). Теперь единственное, что необходимо, это P – нужно браться за работу и ее выполнять. Компании в этот период не нужны новые продукты или новаторские проекты, поэтому E временно уходит в тень (PAeI). Наконец, когда система работает как часы, можно снова осваивать новые рынки. Компания достигает Расцвета (PAEI).

Вместо заключения

Данная книга настолько насыщена важной и ценной информацией, что изложить абсолютно все на нескольких страницах невероятно сложно.

В части 4 «Приложения» Ицхак Адизес приводит практические примеры, в основе которых лежат реальные истории клиентов. В заключительной части книги гуру рассуждает на такие вечные темы, как «сотворение мира», «смысл любви» и «формирование нации».