

Біблія легендарного методу Адізеса

Іцхак Адізес – один із провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу. Засновник та президент Інституту Адізеса в США, автор 27 книжок, він викладав у багатьох університетах, зокрема у Стенфордському, співпрацював із компаніями «Bank of America», «Coca-Cola Bottling», IBM та багатьма іншими у 52 країнах світу, а також посідає 28-му позицію в рейтингу 100 найкращих консультантів у галузі лідерства.

В основу книжки автор поклав свій сорокарічний досвід праці з сотнями компаній. Протягом цього часу Іцхак Адізес розробив власний метод успішного управління. Його сенсаційна теорія ґрунтується на ототожненні будь-якої компанії із живим організмом. Відповідно кожна корпорація переживає різні періоди свого розвитку – від народження до занепаду. Автор дає відповіді на популярні запитання: чому одні компанії стають успішними, а інші банкрутують, як виявити проблеми у сфері управління та знайти ефективний розв'язок, чи існують методи профілактики «хвороб» усередині компанії. Ця книжка – еліксир вічної молодості та процвітання для будь-якої корпорації.

www.bookclub.ua

ISBN 978-617-12-5391-9



9 786171 25391 9

ІЦХАК КАЛДЕРОН
АДІЗЕС

УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ КОРПОРАЦІЙ



МЕТОД АДІЗЕСА

УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ КОРПОРАЦІЙ

ІЦХАК
КАЛДЕРОН
АДІЗЕС

ICHAK KALDERON
ADIZES

MANAGING
CORPORATE
LIFECYCLES

Adizes Institute Publications

ІЦХАК КАЛДЕРОН
АДІЗЕС

УПРАВЛІННЯ
ЖИТТЄВИМ
ЦИКЛОМ
КОРПОРАЦІЙ

ХАРКІВ  **КЛУБ**
2018  СІМЕЙНОГО
ДОЗВІЛЛЯ

УДК 658
А30

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

First published by Adizes Institute Publications
The Adizes Institute, 1212 Mark Avenue, Carpinteria, California 93013,
Tel: (805) 566-0742, fax: (805) 565-0741, www.adizes.com

Перекладено за виданням:
Adizes I. MANAGING CORPORATE LIFECYCLES : how to get to and stay at the top /
Ichak Adizes Ph. D. – Santa Barbara : Adizes Institute Publications,
2004. – 484 p.

Переклад з англійської *Наталії Палій*

Дизайнер обкладинки *Аліна Ачкасова*

ISBN 978-617-12-5391-9
ISBN 978-0-937120-06-4 (англ.)

© Dr. Ichak Adizes, 2004
© Hemiro Ltd, видання українською мовою, 2018
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»,
переклад і художнє оформлення, 2018

Присвячую цю книжку пам'яті
мого найкращого друга Марко Наймана

ПОДЯКИ

Хочу подякувати всім моїм колегам в Інституті Адізеца (Adizes Institute) за допомогу в написанні цієї книжки.

Мої партнери роками дискутували зі мною й дали змогу відточити думки й покращити це виправлене й доповнене видання. Серед них окремо виділю Карлоса Вальдесусо з Бразилії та Авреліо Флореса Ісіта з Мексики.

Доктор Сара Кобб забезпечила всі посилання та примітки в кінці кожного розділу. Сам би я не зміг цього зробити.

Доктор Патрік Гріффін підготував бібліографію, наведену наприкінці книжки.

Редакторка Еліс Фрідман допомогла неодноразово вичитати цю книжку. Якби не її терпіння, розуміння та найвища редакторська майстерність, цей текст не був би таким читабельним.

Моя асистентка Дакота Баярд збирала все до купи й працювала над ілюстраціями та точністю рукопису.

І останнє, але однаково важливе. Хочу подякувати моїй дружині Нуріт, яка давала мені змогу тижнями працювати на самоті. Хоча їй бракувало моєї компанії протягом багатьох-багатьох вихідних, коли я бився над рукописом, вона без нарікань підтримувала мене. Без її кохання цю книжку не було б написано.

Дякую вам усім!

ПРО АВТОРА

Доктор Іцхак Калдерон Адізес, Ph.D.

www.ichakadizes.com

Доктор Іцхак Калдерон Адізес (Adizes™)* – один із провідних світових експертів із менеджменту та автор книжок, що стали бестселерами в усьому світі. Він написав 27 книжок, яку сукупно перекладено понад 30 мовами. *Library Journal* назвав його книжку «Життєві цикли корпорацій» (*Corporate Lifecycles*) (доповнене та виправлене видання вийшло під назвою «Управління життєвим циклом корпорацій» – *Managing Corporate Lifecycles*) однією з Десяти найкращих бізнес-книжок (Top Ten Best Business Books).

Доктор Адізес викладав у Колумбійському університеті, Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі, а також був запрошеним професором у Стенфордському університеті, Тель-Авівському університеті та Єврейському університеті в Єрусалимі. Він також обіймав посаду декана Вищої школи Адізеса, а нині – науковий радник Академії народного господарства Російської Федерації.

За 48 років він розробив і вдосконалив методологію, яка дає змогу корпораціям, урядам та організаціям досягати виняткових результатів. *Leadership Excellence Journal* назвав його одним із 30 провідних лідерів думки (Top 30 Thought Leaders) у США, а *Executive Excellence Journal* вмістив його до переліку 30 провідних консультантів (Top 30 Consultants) Америки.

Він отримав багато відзнак, зокрема 18 звань почесного доктора, два почесних громадянства у країнах Східної Європи, чин почес-

* Adizes™ – торгова марка Adizes Institute. Усі права застережено.

ного підполковника армії Ізраїлю, Почесну медаль острову Еліс* 2010 року; також він член Міжнародної академії менеджменту. Holmes Report нещодавно назвав доктора Адізеса одним із найкращих комунікаторів 2017 року, поруч із Папою Римським, Ангелою Меркель та Далай-Ламою.

Крім консультування членів урядів та прем'єр-міністрів по всьому світу доктор Адізес працював із величезною кількістю компаній – від стартапів до учасників списку Fortune 50. Він читає лекції багатьма мовами: англійською, сербською, івритом та іспанською, і виступив у понад 52 країнах перед понад 100 тис. управлінців.

Доктор Адізес живе з родиною в Санта-Барбарі, Каліфорнія, де пише і донині.

* Ellis Island Medal of Honor, нагорода, яку щороку вручає Національна етнічна коаліція організацій (National Ethnic Coalition of Organizations) за досягнення у своїй галузі та служіння США. Церемонія проводиться на острові Еліс у Верхній Нью-Йоркській затоці. – *Прим. пер.*

ПРАЦІ АВТОРА

1. Adizes, I. *Industrial Democracy: Yugoslav Style*. New York Free Press, 1971. Reprinted by Adizes Institute Publications.
2. Adizes, I. and E. Mann-Borgese, eds. *Self-Management: New Dimensions to Democracy*. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO, 1975. Reprinted by Adizes Institute Publications.
3. Adizes, I. *How to Solve the Mismanagement Crisis*. Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1979. Reprinted by Adizes Institute Publications.
4. Adizes, I. *Corporate Lifecycles*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1988. Reprinted by Adizes Institute Publications.
5. Adizes, I. *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business & Society* (First Edition). Santa Barbara, CA: Adizes Institute, 1992.
6. Adizes, I. *Pursuit of Prime*. First printing Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996. Additional printings by Adizes Institute Publications.
7. Adizes, I. *Managing Corporate Lifecycles: An updated and expanded look at Corporate Lifecycles* (First Edition). First printing, Paramus, NJ: Prentice Hall Press, 1999. Additional printings by Adizes Institute Publications, in conjunction with Embassy Book Distributors, in two volumes: *Managing Corporate Lifecycles – How Organizations Grow, Age and Die*, Volume I. Santa Barbara, CA: 2012. *Managing Corporate Lifecycles – Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations*, Volume 2. Santa Barbara, CA: 2015.
8. Adizes, I. *The Ideal Executive*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2004.
9. Adizes, I. *Management/Mismanagement Styles*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2004.
10. Adizes, I. *Leading the Leaders*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2004.

11. Adizes, I. *How to Manage in Times of Crisis (And How to Avoid a Crisis in the First Place)*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2009.
12. Adizes, I. *Insights on Management – Vol. I*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2011.
13. Adizes, I. *Insights on Policy – Vol. I*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2011.
14. Adizes, I. *Insights on Personal Growth – Vol. I*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2011.
15. Adizes, I. *Food for Thought: On Management*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2013.
16. Adizes, I. *Food for Thought: On Change and Leadership*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2013.
17. Adizes, I. *Food for Thought: On What Counts in Life*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2013.
18. Adizes, I. *Insights on Management – Vol. II*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2014.
19. Adizes, I. *Insights on Policy – Vol. II*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2014.
20. Adizes, I. *Insights on Personal Growth – Vol. II*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2014.
21. Adizes, I. *Conversations with CEOs*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2015.
22. Adizes, I. *Mastering Change: Introduction to Organizational Therapy*. Santa Barbara, CA: The Adizes Institute Publications, 2015.
23. Adizes, I. *The Power of Opposites*. Santa Barbara, CA: Adizes Systemic Family Coaching, 2015.
24. Adizes, I. *Mastering Change: Instructor's Manual*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2016.
25. Adizes, I. *Mastering Change: Participant's Manual*. Santa Barbara, CA: Adizes Institute Publications, 2016.

ЗМІСТ

Вступ	20
Що нового в цьому виправленому та доповненому виданні?.....	20
Мета, методологія та організація.....	22
Примітки.....	24
ЧАСТИНА I. ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ?	25
Розділ 1. Зміни та їх наслідки	26
Нескінченність проблем.....	26
Від прогнозування до прискорення.....	30
Спільні причини.....	31
Життєві цикли та природа проблем.....	33
Нормальні та аномальні проблеми.....	33
Типовий та оптимальний шляхи.....	36
Примітки.....	39
Розділ 2. Залицання	44
Формування відданості.....	44
Засновник: пророк чи прибуток?.....	48
Правильне формування відданості.....	52
Це справжнє щире кохання чи лише інтрижка?.....	54
Проблеми Залицання.....	55
Примітки.....	56
Розділ 3. Раннє дитинство	57
Орієнтація на продукт.....	57
Перехід керівника.....	59
Клімат.....	60
Недостатня капіталізація.....	62
Відданість засновника.....	64
Авторитаричний стиль управління.....	69

Дитяча смертність	72
Проблеми Ранняго дитинства	73
Примітки.....	74
Розділ 4. Бурхливі роки: Активне зростання.....	75
Можливості як проблеми	76
Реактивна орієнтація на продажі.....	78
Клімат.....	79
Брак послідовності та зосередженості.....	87
Компанія, організована навколо людей.....	87
Пастка засновника	90
Синдром чайки.....	93
Хто інтегрує?.....	96
Проблеми Активного зростання.....	99
Примітки.....	100
Розділ 5. Друге народження та досягнення зрілості: Юність.....	103
Делегування повноважень.....	104
Зміна керівництва: від підприємництва – до професійного менеджменту.....	106
Перевстановлення цілей.....	111
Нормальне проти патологічного – розлучення	114
Проблеми Юності.....	118
Примітки.....	119
Розділ 6. Розквіт.....	121
Ранній розквіт	122
Візія та цінності	123
Інституціоналізовані процеси управління.....	125
Контроль та плекання креативності.....	127
Об'єднані цілі	128
Фокус та пріоритети.....	129
Функціональні системи та організаційна структура	130
Передбачувана перевага.....	131
Зростання і продажів, і прибутків	132
Організаційна плідність.....	132
Внутрішньоорганізаційна та міжорганізаційна інтеграція та згуртованість.....	133

Проблеми Розквіту.....	133
Пізній розквіт / Спад.....	136
Проблеми Раннього розквіту.....	139
Проблеми Пізнього розквіту / Спаду.....	139
Примітки.....	140
Розділ 7. Ознаки старіння.....	141
Порівняння зростання та старіння.....	142
1. Від ризикуваннн до уникання ризику.....	143
2. Від «Очікування перевершують результати» до «Результати перевершують очікування».....	145
3. Від браку коштів до великої кількості коштів.....	149
4. Від акценту на функції до акценту на формі.....	149
5. Від «чому» та «що» до «як», «хто» і «чому тепер»?.....	152
6. Від внеску до особистості.....	154
7. Від «просити вибачення» до «просити дозволу».....	155
8. Це проблеми чи можливості?.....	157
9. Від маркетингу та продажів до фінансів та права.....	158
10. Від лінійних відділів до адміністративних.....	158
11. Відповідальність vs. повноваження.....	158
12. Хто ким керує?.....	161
13. Імпульс чи інерція.....	163
14. Що робити? Міняти керівництво чи міняти систему?.....	164
15. Внутрішні та зовнішні консультанти vs. нападники.....	166
16. Від орієнтації на продажі до орієнтації на прибуток.....	167
17. Від клієнтів до капіталу.....	169
18. Від грошей до політики.....	170
Примітки.....	174
Розділ 8. Організації, що старіють: Аристократизм.....	179
Дрес-код.....	181
Зали засідань.....	182
Використання простору.....	184
Як вони звертаються одне до одного.....	185
Спілкування.....	186
Слабкі органи ухвалення рішень.....	187
Регулювання конфліктів і криз.....	188
Злиття та поглинання.....	191
Затишшя перед бурею.....	193

Чекаючи на... (?).....	195
Примітки.....	196
Розділ 9. Остаточний занепад: Салем-сіті, Бюрократія та Смерть.....	198
Салем-сіті.....	198
Полювання на відьом.....	198
Бюрократія: життя на апаратах підтримки життєдіяльності.....	201
Розпад.....	205
Брак відчуття контролю.....	205
Система обходу.....	206
Смерть.....	209
Примітки.....	214
ЧАСТИНА II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ.....	215
Розділ 10. Інструменти аналізу.....	216
Витоки.....	218
Чотири ролі менеджменту.....	220
<i>P-роль</i>	220
<i>A-роль</i>	226
<i>E-роль</i>	227
<i>I-роль</i>	229
Механістична vs. органічна свідомість.....	233
Перевірка розуміння.....	236
Несумісність ролей.....	241
<i>Несумісність P-I</i>	242
<i>Несумісність P-E</i>	242
<i>Несумісність P-A</i>	243
<i>Несумісність A-I</i>	244
<i>Несумісність E-I</i>	247
Примітки.....	248
Розділ 11. Прогнозування життєвого циклу: метафоричний танець.....	251
Танець: послідовність розвитку ролей PAEI на типовому шляху.....	253
Хто перший?.....	254
Хто другий?.....	255
Хто третій?.....	257
Наступання одне одному на пальці.....	260

Здоровий танець на типовому шляху.....	261
Додати І, щоб досягти Розквіту.....	263
Спад.....	265
Примітки.....	266
Розділ 12. PAЕІ та життєвий цикл: стадія за стадією.....	268
Залицання – раЕі.....	268
Раннє дитинство – Раеі.....	270
Активне зростання – РаЕі.....	271
Юність – PAЕі або раЕі.....	273
Боротьба А та Е.....	274
Самодисципліна.....	277
Значущість І.....	279
Цілі.....	281
Ранній розквіт – PAЕІ.....	282
Спад – PAЕІ.....	286
Чому Е знижується першим.....	289
Аристократизм – раЕі.....	290
Салем-сіті – ОА0і та Бюрократія – ОА00.....	291
Смерть – 0000.....	292
Примітки.....	294
Розділ 13. Прогнозування здатності розв'язувати проблеми.....	295
Сприйняття проблем.....	295
Повноваження.....	297
Влада.....	298
Вплив.....	298
Повноважний владний вплив і САРІ.....	299
Прогнозування: хто має контроль.....	301
Повноваження протягом життєвого циклу.....	303
Повноваження та відповідальність.....	305
Поведінка влади протягом життєвого циклу.....	309
Поведінка впливу протягом життєвого циклу.....	313
САРІ протягом життєвого циклу.....	314
Примітки.....	316

Розділ 14. Причини старіння організацій	317
Поведінка Підприємництва протягом типового життєвого циклу	317
Чинники, що впливають на Підприємництво протягом життєвого циклу.....	322
1. Психологічний вік керівництва.....	323
2. Функціональність стилю управління.....	324
Стилі управління та природа конфлікту.....	325
Стилі керівників.....	331
3. Сприймана відносна частка ринку.....	340
4. Функціональність організаційної структури.....	342
Примітки.....	342
Розділ 15. Структурні причини старіння	344
Функціональність організаційної структури	344
Де закладено конфлікт?.....	348
Структура зумовлює стратегію.....	354
Компанії, що зростають, vs. компанії, що старіють: відмінності.....	357
Організаційний колоніалізм.....	358
Резюме	360
SAP1 у життєвому циклі	361
Примітки.....	367
ЧАСТИНА III. ПЛЕКАННЯ ЗДОРОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	369
Розділ 16. Організаційна терапія	370
Природа життя та проблем	370
Нормальні та аномальні проблеми.....	371
Природа змін	373
Роль терапевта	375
Типи інтеграції.....	376
Організаційна інтеграція	379
Методологія Адізеса.....	380
Успішна інтеграція.....	381
Примітки.....	382
Розділ 17. Лікування організацій на типовому шляху: імовірнісний підхід	385
Лікування на стадії Раннього дитинства	385
Лікування організацій на стадії Активного зростання.....	388

<i>Вихід із пастки засновника чи сімейної пастки – інституціоналізація E та CAP1</i>	390
<i>Проблема передчасного делегування на стадії Активного зростання</i>	394
Лікування на стадії Юності	396
<i>Значення структури</i>	397
Розквіт	401
<i>Децентралізація та уникнення організаційного колоніалізму</i>	404
<i>Організаційна родина</i>	405
Лікування організації на стадії Спаду (PAeI)	409
Лікування організації на стадії Аристократизму	411
Лікування на стадії Салем-сіті (pAeI)	413
Лікування організацій на стадії Бюрократії (O00A) та мертвих організацій (O000)	414
Невчасна та непотрібна операція	415
Чи може виконати цю роботу внутрішній консультант?	416
Примітки	417
Розділ 18. Оптимальний шлях	418
Типовий шлях vs. оптимальний шлях	418
Оптимальний танець: швидший шлях	421
Типовий шлях: порівняння	437
Примітки	440
Резюме	443
Закони організаційного перетворення	443
ЧАСТИНА IV. ДОДАТКИ	445
Додаток А. Кейси	446
Перед початком: Компанія RR	446
1. <i>Установлені дані</i>	446
2. <i>Місце розташування у життєвому циклі</i>	447
3. <i>План дій</i>	450
Досягнення Розквіту: кейс ZZ	450
ВВ: Розквіт, якого не відбулося	453
<i>Недоліки А</i>	455
<i>Недоліки Е</i>	456
<i>Недоліки Р</i>	456
Компанія СС: поведінка на оптимальному шляху	462

<i>rael</i> – Плідна утроба.....	462
<i>raEI</i> – Зачаття.....	462
<i>raEI</i> – Вагітність.....	463
<i>RAeI</i> – Народження у Розквіті.....	464
<i>RAEI</i> – Зрілий, сталий Розквіт.....	467
Додаток Б. Дослідження деяких вічних питань.....	468
Створення.....	468
Значення любові.....	472
Формування нації.....	474
Примітки.....	478
Посилання.....	479
Додаткові праці автора.....	479
Книжки.....	479
Статті.....	479
Робочі доповіді.....	481
Відео.....	481
Аудіо.....	482
CD.....	482
Додаткові джерела.....	482
Книжки.....	482
Статті.....	483
Монографії та доповіді.....	486
Робочі матеріали Adizes Graduate School.....	487
Показчик.....	489
Контакти Інституту Адізеся.....	494

ВСТУП

У цій книжці представлено теорію життєвих циклів організацій та принципи управління організаційними змінами, що їх я розробив і практикував протягом останніх тридцяти років. Ця теорія та принципи дають нам змогу відрізнити нормальні проблеми в організації від аномальних та вдатися до необхідного втручання, яке забезпечує організаціям стан Розквіту. І теорія, і принципи пояснюють, чому організації ростуть, старіють та помирають і що з цим робити. Вони описують та аналізують звичайний шлях зростання організацій та оптимальний шлях, яким організаціям слід іти, щоб уникнути типових проблем зростання й старіння.

ЩО НОВОГО В ЦЬОМУ ВИПРАВЛЕНОМУ ТА ДОПОВНЕНОМУ ВИДАННІ?

Це виправлене видання доповнено двома книжками, які я видав після публікації першого видання «Життєвих циклів корпорацій» (*Corporate Lifecycles*) десять років тому: у «Прагненні до Розквіту» (*Pursuit of Prime*) показано, як слід управляти організаціями залежно від того, на якому етапі свого життєвого циклу вони перебувають; в «Управлінні змінами» (*Mastering Change*) представлено теоретичні засади методології трансформації (лікування) організацій. Тож у цьому виправленому виданні я не повторював матеріалу з першого видання, який краще й глибше опрацьовано у книжках «Прагнення до Розквіту» та «Управління змінами». Щодо питань практичної підготовки для здійснення терапевтичних втручань я скеровую зацікавлених читачів до Вищої школи організаційної терапії Адізеса, яку було ліцензовано й відкрито після публікації першого видання. Тобто в цьому виданні ми більше зосередимося на описових, аналітичних частинах; зацікавлений читач, який більше хоче заглибитися в інструкції, має додатково вивчити дві згадані вище книжки.

Ще один момент. Завершивши перше видання «Життєвих циклів корпорацій», я зрозумів, що щось не так. Я спитав себе: якщо інтеграція організації така важлива, чому її рівень низький на стадіях зростання і високий на стадіях старіння? На той час відповіді в мене не було. На розв'язання цієї дилеми знадобилося десять років, і тут представлено мої висновки. Я з'ясував таке: хоча підприємництво справді зумовлює зростання, а його брак – старіння, але Інтеграція передуює підприємству як чинник, що пророкує зростання й старіння організації. Цей чинник дає змогу створити живильне середовище для підприємства, а отже й зростання організації. Інтеграція також дає організаціям змогу проактивніше – себто на раніших етапах – лікувати проблеми старіння. Цей чинник ледь помітний, тож зазвичай його ігнорують і ним нехтують у прагненні зростання. Саме це нехтування штовхає на типовий шлях життєвого циклу організацій – з усіма його труднощами.

Моє дослідження пролило світло й на кілька додаткових чинників, які поліпшують існування або спричиняють смерть підприємства в організації. Ці чинники детальніше пояснюють труднощі зростання й те, що ми звично вважаємо неминучим старінням організації.

Краще розуміючи взаємодію цих чинників, що спричиняють зростання й старіння, можна прискорити просування організації до Розквіту, найсприятливішої стадії життєвого циклу, й забезпечити її довше перебування на цій стадії. Десять років тому омолодити організацію, що старіє, та принаймні вказати їй напрям до Розквіту зазвичай забирало три роки. Сьогодні, із кращим розумінням, викладеним та поясненим у цьому виданні, ми можемо досягти такого самого результату навіть у більших організаціях менше ніж за рік. Так, виявилось, що організаціям необов'язково переживати труднощі зростання, які описано у першому виданні. Є оптимальний шлях, представлений у цій книжці, і хоч він і породжує інші проблеми, краще долати їх, ніж ті, що виникають на типовому шляху, бо оптимальний шлях приводить організацію до Розквіту швидше й дає змогу утриматися на цьому етапі довше. Ба більше, проблеми на цьому шляху рідше патологічні, тобто вони не загрожують існуванню організації.

У першому виданні було описано лише типовий шлях. У цьому – доповненому – виданні є новий додаток: як досягти Розквіту швидше і без проблем типового шляху, скориставшись так званним оптимальним шляхом.

МЕТА, МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ

Книжку призначено для консультантів та очільників організацій, відповідальних за управління організаційними змінами.

Це не є ані збірка кейсів, ані виклад скрупульозного статистичного аналізу. Це також і не огляд літератури, хоча у примітках наведено посилання. Це скоріше звіт про досягнення за тридцять років роботи з організаціями, огляд моделей поведінки, які я спостерігав, та підходів, до яких вдавався, працюючи з ними. Adizes Institute зі штаб-квартирою в Лос-Анджелесі, Каліфорнія, має представників в усьому світі, які пройшли повноцінне навчання й застосовують методологію на практиці. У цій книжці відображено їхній досвід також.

Наведені у книжці приклади – це комбінація на основі досвіду багатьох компаній, із якими ми працювали всі ці роки. Деякі з них широко відомі як користувачі нашої методології (про це написано у книжках та/або статтях, що згадуватимуться нижче). В усіх інших випадках імена клієнтів Інституту – це конфіденційна інформація.

Один із публічно відомих клієнтів – Domino's Pizza. Це описано у книжці Тома Монагана «Тигр піцци» (*The Pizza Tiger*)¹. Domino's Pizza застосувала нашу методологію і за сім років збільшила продажі зі \$150 млн до \$1,5 млрд. Ще один із добре відомих клієнтів – Bank of America, на той час другий найбільший банк у світі з активами вартістю \$120 млрд та 90 тисячами працівників, досягнув такого моменту у своєму життєвому циклі, коли більше не міг зростати, і скористався методологією, щоб оживити себе².

Ми також застосовували методологію Адізеса для допомоги таким неприбутковим організаціям, як Управління допомоги дітям у Лос-Анджелесі, найбільша організація соціальної допомоги для дітей у світі³. У Міністерстві охорони здоров'я Гани я сприяв створенню відділу плануван-

ня охорони здоров'я, який Всесвітня організація охорони здоров'я свого часу розглядала як модель для країн третього світу⁴.

Застосовуючи методологію, я консультував прем'єр-міністрів та/або президентів Швеції, Греції, Бразилії, Македонії, Югославії, Ізраїлю та Сальвадору, переважно навчаючи їх, як омолодити урядову бюрократію та політичний апарат. Ми з партнерами брали участь у розв'язанні за допомогою цієї методології деяких делікатних політичних проблем, які залишаються засекреченими.

Але не всі наші клієнти – величезні корпорації чи урядові агенції. Ми працювали із церквами, міжнародною місіонерською організацією та телеканалами. Можу впевнено стверджувати, що Інститут неодноразово випробував методологію у найрізноманітніших умовах, і ми можемо відтворити результати незалежно від організаційної культури, розміру та технологій. Лише одна змінна може вплинути на ефективність методології – це генеральний директор, який має віддано її впроваджувати, і між ним та сертифікованим представником Adizes Institute, який керує процесом, має встановитися позитивна взаємодія.

Хоча акцент у книжці зроблено переважно на корпораціях, у ній також відзначено подібні прояви у шлюбі, процесах зростання та старіння особистості, процесі зміни цивілізацій, біологічних систем та навіть релігій. Вочевидь, такі порівняння неминуче поверхові, і я визнаю, що не здивуюся, якщо вони виявляться геть помилковими. Але життя навчило мене, що все з усім пов'язано. І якщо ми не бачимо зв'язку, то тільки тому, що ще його не розуміємо. І ми все одно маємо намагатися зірвати цю завісу відокремлення. Маємо прагнути хоча б мигцем глянути на всезагальний простір і правила, що ним керують.

Це доповнене й виправлене видання «Життєвих циклів корпорацій» поділено на три частини. У Частині I описано, що відбувається. Тут розказано про типову поведінку організацій на різних стадіях життєвого циклу на типовому шляху (від Залицяння до Розквіту через старіння до завершення життєвого циклу організації) та нормальні й аномальні проблеми, які перед ними на цьому шляху постають. У Частині II, аналітичній, наведено інструменти, які пояснюють, чому організації ростуть і старіють. У Частині III викладено короткий опис втручань, необхідних, щоб довести

організації до Розквіту. Саме цю частину доповнено матеріалом із «Прагнення до Розквіту» та «Управління змінами». До неї також додано принципи управління організацією на оптимальному – швидшому – шляху й опис поведінки організації на цьому шляху. Виклад цього матеріалу неминуче стислий, бо ми маємо недостатньо досвіду на цьому шляху. Це предмет подальшої роботи, і ми про нього пізніше звітуватимемо.

Сподіваюся, цю книжку невдовзі не спіткає доля роботи одного письменника-початківця, якому Семюел Джонсон* написав таку рецензію: «Ваш рукопис і гарний, і оригінальний, але гарна частина неоригінальна, а оригінальна частина – негарна». Утім, я з радістю писав її і маю надію, що вона змусить читачів замислитися.

Я навчаюся й із досвіду інших, тож заохочую вас висловлювати свої ідеї (критичні чи схвальні, теоретичні чи пов'язані із досвідом) в *Adizes Institute Journal for Organizational Transformation* або писати мені безпосередньо на електронну пошту Adizes@adizes.com. Також запрошую відвідати наш веб-сайт www.adizes.com.

Іцхак Адізес, Ph.D.

Санта-Барбара, Каліфорнія

ПРИМІТКИ

1. T. Monaghan, *Pizza Tiger* (New York: Random House, 1986).

2. Див.: M. Johnston, *Roller Coaster: The Bank of America and the Future of American Banking* (New York: Tichnor and Fields, 1990); також: R. Salsman, *Breaking the Bank* (Washington, DC: American Institute for Economic Research, 1990).

3. I. Adizes, R. Chaffee, and Y. Hasenfeld, *Revitalizing Child Protective Services*. School for Social Services (Los Angeles, CA: UCLA, 1988). [Також підготовлене у форматі Adizes Institute Working Paper № 22].

4. I. Adizes and P. Zukin, "A Management Approach to Health Planning in Developing Countries," *Health Care Management Review* 2, 1 (1997): 19–37.

* Семюел Джонсон (1709–1784) – англійський письменник, літературний критик, біограф, редактор та лексикограф. – Прим. пер.

ЧАСТИНА I
ЩО ВІДБУВАЄТЬСЯ?

РОЗДІЛ 1

ЗМІНИ ТА ЇХ НАСЛІДКИ

Зміна не має прецедентів.

Нікколо Макіавеллі

НЕСКІНЧЕННІСТЬ ПРОБЛЕМ

Для вас, мабуть, не буде новиною, якщо я скажу, що всі ми переживаємо зміни, і зміни – це явище, яке існує доти, доки ми можемо бодай щось сприймати.

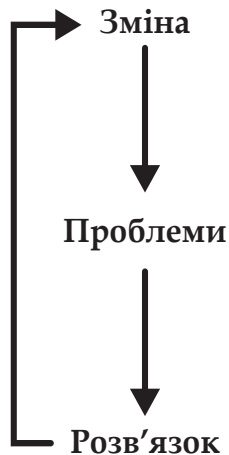


Рис. 11. Цикл «зміна – проблеми»

Зміни породжують події, які можуть стати можливостями або проблемами¹. Стикаючись зі змінами, ми маємо ухвалювати рішення

й діяти інакше, бо перед нами постає інакше явище. Подумайте, як ви йдете вулицею. Дійшовши до перехрестя (зміна порівняно до того, що ми перед тим споглядали), ми стикаємося з проблемою або можливістю: нам слід повернути праворуч, повернути ліворуч, розвернутися чи рухатися вперед? Ми маємо вирішити й діяти, і хоч би яке це було рішення, ми вирішили, це сама собою – зміна, яка веде до нових проблем.

Кожна проблема чи можливість, які пропонує зміна, породжує рішення, яке спричиняє ще більше змін, і перед нами постає нова реальність і новий набір проблем чи можливостей².

Тож поки існують зміни, існуватимуть проблеми та можливості.

Немає нічого тривкішого за зміни.

Геракліт

І як висновок із цього:

Оскільки зміни відбуваються постійно, то й проблеми залишаються з нами... назавжди!

Дійшовши такого висновку, я був вражений. Зрештою, книжкові крамниці завалені книжками, які обіцяють, що як дотримуватися того чи іншого рецепту успіху, усі наші організаційні проблеми зникнуть. Чимало політичних ідеологій та релігій обіцяють те саме: дотримуйся цих правил – і дістанеш спасіння чи заробиш місце на небесах.

Підозрюю, ці обіцянки неможливо виконати, бо зміни – це життя, і поки ми житимемо, матимемо проблеми. Згадайте вислів: «Життя – паскудство; а потім ти помираєш». Ба більше: що «живіший» ти, то більше проблем матимеш.

Візьмімо для прикладу одну компанію із виробництва програмного забезпечення, яку я консультував. Керівництво скаржилося на те, які величезні у компанії проблеми. Фірмі знадобилося менш ніж два роки, щоб вирости з нуля до \$180 млн річного доходу. «А чого ви очікували? – спитав я. – Коли у вас не буде проблем? Тільки тоді, коли не буде змін.

А це трапиться тільки тоді, коли?..» Вони знали відповідь. «Коли ми по-мремо», – відказали вони.

Якщо зміни – це життя, і ми не маємо проблем, тільки коли мертві, тоді сповільнення темпу змін (єдиний спосіб зменшити проблеми) рівноцінне самогубству. Динозаври не адаптувалися до змін, і так само чинять багато великих корпорацій, які зараз керують світом. Якщо вони хочуть залишитися живі, їм би краще навчитися давати собі раду зі змінами й *очолювати* їх.

Є такий старий жарт про двох хлопців, які пішли у піше сафарі. Вони побачили лева, що наближався до них. Один із них почав взувати кросівки. «Ти не переженеш лева», – сказав його приятель. «Я не намагаюся обігнати лева, – відповів перший хлопець. – Мені лише треба обігнати тебе!»

Коли зміни прискорюються, завдання із виживання ускладнюється³. Хто виживає? Ті, хто найшвидше ухвалює правильні рішення й найшвидше втілює їх у життя⁴.

*Виживають не найсильніші чи найрозумніші види,
а ті, які найкраще пристосовуються до змін.*

Чарльз Дарвін

Швидке ухвалення та швидке втілення хибних рішень – це рецепт катастрофи. Врешті-решт ви отримуєте проблему, гіршу за ту, яку намагалися розв'язати. Так само ви не процвітатимете, якщо ваш конкурент ухвалить правильне рішення швидше за вас, або, попри вчасне правильне рішення, вам знадобиться для його втілення більше часу, ніж конкурентам.

Мої спостереження невтішні, але правда така, що розв'язання однієї низки проблем не розчистить вам шляху до мети назавжди. Ваші рішення лише породять наступну низку. Не впевнений, як ви, а я й досі ночами міркую, коли ж скінчаться всі мої проблеми. І знаю відповідь: ніколи. Проблеми скінчаться лише тоді, коли скінчиться моє життя.

Рости не означає залишати всі проблеми позаду. Рости означає набувати здатності долати більші й складніші проблеми. Одного разу я надіслав клієнтові новорічну листівку зі словами: «Бажаю вам у ново-

му році більших проблем». А внизу дописав дуже маленькими літерами: «Які ви зможете легко розв'язати».

Кожен із нас «великий» настільки, наскільки великі проблеми витримує і долає. «Маленькі» люди мають справу із маленькими проблемами: яка в них машина і якої якості шпалери на кухні сусідів. Для «великих» людей це якість освіти їхніх дітей, довкілля, яке вони лишать по собі, та якість життя їхніх громад. Мати менше проблем не означає жити. Це означає помирати. А якщо ми беремося за дедалі більші проблеми й маємо змогу їх розв'язувати, це означає, що наші сили й здібності зростають. Треба позбуватися малих проблем, щоб звільнити енергію для розв'язання більших.

Що тут нового? Не самі зміни. Зміни існували мільярди років. Новина в тому, що темпи змін зростають⁵. Перед нами дедалі швидше постає дедалі більше проблем. Ми можемо ставати «дедалі меншими» людьми, що зосереджуються на речах дедалі дрібніших, або можемо рости, щоб мати справу з тим, що *справді* важить у житті.

Я відвідую багато засідань виконавчих комітетів, на яких люди обговорюють необхідні зміни, і дуже часто хтось перериває цей процес і каже: «Пригальмуйте. Ми беремо на себе забагато завдань». Але як можна пригальмувати, якщо конкуренти вже взувають кросівки?

Зміни означають стрес. Ми всі це знаємо. Люди відчувають стрес. Організації відчувають стрес. Суспільства відчувають стрес. Психологи розробили спосіб вимірювання стресу – приписувати певну кількість балів різноманітним життєвим подіям: розлученню, новій роботі, навіть виходу у відпустку⁶. Який спільний знаменник у цих стресових подіях? Зміна.

Тож чи маємо ми пригальмувати самі й гальмувати наші компанії?

Так, якщо всі компанії в нашій галузі домовилися сповільнитися. Але навіть це не спрацює, поки все суспільство також не знизить темпу. А це спрацює тільки тоді, коли весь світ скине швидкість. Ми забагато просимо. Рішення не може полягати у сповільненні змін. Динозаври так спробували. Мета цієї книжки – не показати вам, як загальмувати зміни чи пережити їх. Мета радше в тому, щоб показати, як прискорити пошук та впровадження правильних рішень за мінімального стресу.

ВІД ПРОГНОЗУВАННЯ ДО ПРИСКОРЕННЯ

Що можливо передбачити, тому можна й запобігти.

Чарльз Г. Мейо

Для сліпого кожна перешкода – несподіванка.

Невідомий автор

Пришвидшувати ухвалення рішень я навчився від двох своїх синів. Коли вони були малі, то завжди змушували мене брати їх до галереї ігрових автоматів. Там вони більшість часу проводили за улюбленою грою: автомобільними перегонами. На свій подив я зрозумів, що хоча жоден із них ніколи у своєму житті не водив машини, вони завжди перемагали мене в перегонах. Секрет полягав у тому, що вони грали в цю гру так багато разів, що знали комп'ютерну програму напам'ять. Вони знали, коли проїде машина і де є повороти. Вони могли керувати автомобілем проактивно. А оскільки я не знав, що трапиться наступної миті, то кожен поворот для мене був кризою. Я потрапляв в аварію. Я перекидався. Не знаючи дороги попереду, я керував автомобілем реактивно, повільніше, ніж проактивний водій. Ця гра нагадала мені, що за кермом автомобіля в іноземному місті я їду значно повільніше, ніж місцеві, які сигналять мені й показують непристойні жести. Не те щоб вони краще водили авто. Просто вони знають дорогу попереду. Вони можуть дозволити собі їхати швидше, ніж хтось, для кого геть усі перехрестя – це кризи, що вимагають нових рішень.

Знаючи дорогу попереду, ми можемо їхати швидше, бо робимо це проактивно. Аналогічно, якщо ми можемо спрогнозувати зміни, то знатимемо, що чекає на корпорацію попереду, і проблеми не стануть для нас несподіванкою. Ми вчасно братимемося до їх вирішення, бо вони будуть не раптовими кризами, а подіями, які ми передбачали й до яких підготувалися⁷.

Я виявив, що можу передбачати зміни. Можу прогнозувати майбутні проблеми. Це схоже на виховання дітей. Із першою дитиною кожна проблема – це криза. П'ята дитина росте майже сама собою. Якщо

бачив такі проблеми раніше, імовірно, менше панікуватимеш. Дідусі-бабусі часто поблажливіші за батьків, бо вони так багато бачили. «Дай дитині спокій; вона це переросте», – радять вони. Як і бабусі-дідусі, що мали справу з багатьма дітьми, я працював із сотнями компаній. Я погоджуюся з тими, хто вивчав динамічні системи. Проблеми виникають відповідно до передбачуваних моделей і мають спільні причини⁸.

СПІЛЬНІ ПРИЧИНИ

Спершу визначмо загальні моделі, а потім окреслимо причини та обговоримо, що з цим робити.

Поміркуймо про передбачувані моделі. Що відбувається, коли машина старішає? Вона розвалюється. А як щодо старого будинку? Він також розвалюється. Стара людина? Розвалюється.

Який тут спільний знаменник? Передусім зрозуміймо, що система необов'язково має «дихати», щоб бути живою. Усе має свій життєвий цикл: люди, рослини – навіть каміння⁹. Геолог розповість вам, що якийсь камінь молодий, а якийсь – старий. Астрономи також розрізняють молоді й старі зірки. Щоправда, життєві цикли відрізняються за тривалістю: життєвий цикл метелика – один день. Життєвий цикл зірки може тривати мільйони років. Організації також мають життєві цикли: вони народжуються та ростуть і, якщо менеджмент не знає, що робити, старіють і помирають.

Другий спільний знаменник такий: коли системи змінюються, вони розвалюються. Вони переживають дезінтеграцію. І щоб розвалитися й розпастися, їм не обов'язково треба постарішати. Молоді люди вчиняють самогубства; молоді системи також руйнуються. Незалежно від того, молода система чи стара, причиною її розпаду є зміна, і що швидше відбувається зміна, то швидша дезінтеграція, яка виявляється в тому, що ми називаємо проблемами.

Проблеми – це прояв дезінтеграції, яку спричинила зміна.

Закликаю вас замислитися ось над чим. Гадаю, геть усі проблеми – несправність вашої машини, засмічення водопроводу у ванній, ваша

нездатність ладнати із босом, складнощі із сусідами чи постійні сварки із чоловіком чи дружиною – виникли через те, що щось розвалюється. Успішно діагностувати будь-яку проблему означає правильно визначити, що саме розвалюється. А успішне лікування чи терапія – це інтеграція тих частин у нове ціле¹¹. Це нове ціле, якщо воно здорове, саме по собі здатне зберігати цілісність та створювати свою нову сутність, переживаючи нові зміни¹².

Усе це ні для кого не має бути новиною. Хвилюючись за когось, ми кажемо: «Ця людина розвалюється! Вона розклеїлася!» А в ширших масштабах ми кажемо: «Ця родина, спільнота чи країна розвалюється». Аналогічно, коли приємно вражені, ми кажемо: «У цієї людини, родини чи країни все тримається купи».

Роль керівника полягає в тому, щоб очолити необхідні зміни, які створюють нові проблеми, возз'єднати організацію для розв'язання цих проблем, підготувати її до нових змін та нових проблем.

Завдання керівництва на будь-якому рівні – особистому, родинному, організаційному та суспільному – постійно змінюватися і при тому завжди зберігати єдність!

Хибно припускати, що для запобігання розвалу системи треба запобігати змінам. Це рівноцінно самогубству. Це остаточний «розвал». Інакше кажучи, якщо не взяти на себе відповідальності за злам системи у бажаний спосіб із подальшим забезпеченням її інтеграції на кращий рівень, то система зруйнується сама собою до гіршого рівня. Тож бездіяльність вас не рятує; через неї над вашою загибеллю будуть владні зовнішні сили. Щоб зберегти здоров'я, треба взяти на себе відповідальність за власну долю, змінивши те, що потребує змін.

Найкращий спосіб впоратися зі змінами – допомогти їх створити.

Боб Доул

Роль керівництва полягає не в тому, щоб запобігати розвалі системи. Навпаки, його роль у тому, щоб керувати змінами, які спричиняють розвал системи, а потім реінтегрувати її у нове ціле.

КОНТАКТИ ІНСТИТУТУ АДІЗЕСА

Adizes Institute та його офіси в різних країнах світу було засновано доктором Іцхаком Адізесом для надання корпораціям, організаціям та урядовим агенціям допомоги в успішному управлінні змінами. Виконуючи це завдання, Інститут застосовує концепції та методології, які доктор Адізес розробив протягом останніх сорока років.

Для отримання детальнішої інформації про Adizes Institute та його програми зверніться до Міжнародної штаб-квартири Adizes Institute: Adizes Institute International Headquarters, 1212 Mark Avenue, Carpinteria, Santa Barbara County, California, USA 93013, тел.: +1 805 566 0742, www.adizes.com, info@adizes.com.

Науково-популярне видання

АДІЗЕС Іцхак Калдерон
Управління життєвим циклом корпорацій

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *О. В. Приходченко*
Редактор *В. В. Пасічна*
Художній редактор *А. В. Ачкасова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*

Підписано до друку 24.07.2018. Формат 60х90/16.
Друк офсетний. Гарнітура «Акробат». Ум. друк. арк. 31.
Наклад 3000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а. E-mail: cor@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61052, м. Харків, вул. Різдвяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com



- за телефонами довідкової служби (050) 113-93-93 (МТС); (093)170-03-93 (life); (067) 332-93-93 (Київстар); (057) 783-88-88
- на сайті Клубу: www.bookclub.ua
- у мережі фірмових магазинів див. адреси на сайті Клубу або за QR-кодом

Надсилається безоплатний каталог

Запрошуємо до співпраці авторів
e-mail: publish@ksd.ua

**Запрошуємо до співпраці художників,
перекладачів, редакторів**
e-mail: editor@ksd.ua

**Для гуртових
клієнтів**

Харків
тел./факс +38(057)703-44-57
e-mail: trade@ksd.ua

Київ
тел./факс +38(067)575-27-55
e-mail: kyiv@ksd.ua

Адзіс І.-К.

А30 Управління життєвим циклом корпорацій / Іцхак Калдерон Адзіс ; пер. з англ. Н. Палій. – Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. – 496 с. : іл.

ISBN 978-617-12-5391-9

ISBN 978-0-937120-06-4 (англ.)

УДК 658